



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

FACULTAD DE INFORMÁTICA

TRABAJO FIN DE MASTER

Definición del modelo de negocio y plan de marketing para un portal de venta
de productos para el bebé



Autor: Diego Martínez Feijóo

Tutor: Iván Rejón Pego

FECHA: 29 de Junio de 2014



POLITÉCNICA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID
MASTER EN CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS

Promoción 2013-2014

Datos de Identificación del Trabajo	
Denominación del Trabajo	Definición del modelo de negocio y plan de marketing para un portal de venta de productos para el bebé.
Alumno	Diego Martínez Feijóo
Tutor	Iván Rejón Pego
Fecha propuesta	5 de Noviembre de 2013

Descripción y Objetivos del Trabajo
Se definirá el Modelo de Negocio y Plan de marketing para un portal online de venta de productos para el bebé.

Resumen de los logros o aportaciones a conseguir
Definición clara del modelo de negocio de la empresa propuesta, y aumento de ventas y rentabilidad del mismo.

Observaciones

Firma Autor:

Firma Tutor:



POLITÉCNICA



INDICE

GLOSARIO DE TÉRMINOS	7
CAPÍTULO 1: Resumen corto	9
CAPÍTULO 2: Introducción y objetivos	11
CAPÍTULO 3: Desarrollo	13
3.1. Visión, Misión, Valores y Objetivos.....	14
3.2. Situación actual	16
3.3. Análisis de entorno	18
3.3.1. Análisis interno.....	18
3.3.2. Análisis externo.....	21
3.3.3. Análisis DAFO.....	27
3.4. Segmentación de mercado.....	29
3.4.1. Clientes potenciales.....	29
3.4.2. Clientes existentes.....	36
3.4.3. Conclusiones segmentación de mercado.....	38
3.5. Diseño de la propuesta de valor	40
3.6. Concreción del marketing mix	43
3.6.1. Gestión de producto.....	43
3.6.2. Pricing.....	46
3.6.3. Estrategia y gestión de canales	48
3.6.4. Branding y Comunicación	55
3.7. Detalle de la organización	64
3.8. Proyección económica	66
CAPÍTULO 4: Resultado y conclusiones	71
4.1. Detalle de iniciativas.....	72
4.2. Calendarización de proyectos	76
4.3. Programación de tareas recurrentes	77
RESUMEN DE ILUSTRACIONES	79
BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS	81



POLITÉCNICA



GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **LFdB:** La Farmacia del Bebé
- **INE:** Instituto Nacional de Estadística
- **Tasa de Natalidad:** Relación entre número de nacimientos ocurridos en un período, generalmente anual, frente al total de la población, según la fórmula:

$$b = \frac{B}{P} \times 1000$$

siendo:

- b: Tasa bruta e nacimiento
- B: Número total de nacimientos en un año
- P: Población total



CAPÍTULO 1

Resumen corto

En este documento se presenta el plan de marketing realizado para una empresa de venta online de productos para bebés y padres. Partiendo de una reflexión de qué quiere ser la empresa (Visión, Misión y Valores), y siguiendo la metodología “Go to Market”, detallada a continuación, se realiza un trabajo de estudio de situación, cubriendo todas las fases de dicha metodología, que culmina en un plan de acción que detalla un conjunto de iniciativas cuyo fin último es la mejora operativa de la empresa, y el aumento de ingresos y rentabilidad.

In this document it's presented the marketing plan done for an online company selling products for babies and parents. Starting with a consideration of what the company wants to be (Vision, Mission and Values), and following “Go to market” methodology, explained below, a status analysis is performed, covering all the stages of the methodology, culminating in an action plan detailing a set of initiatives whose ultimate goal is the operational improvement of the company, and increasing its revenues and profitability.



CAPÍTULO 2

Introducción y Objetivos

La Farmacia del Bebé (en adelante, LFdB) es una empresa online de venta de productos para bebés. Pretende, a partir de un portal web de venta, ofrecer a futuros padres, padres y familiares/amigos, el conjunto de productos y soluciones necesarios para soportar las necesidades surgidas con la paternidad, desde el momento previo al embarazo hasta aproximadamente el segundo año de vida del bebé.

En el momento de comienzo del presente estudio, la empresa lleva en funcionamiento 1 año, tiene una facturación mensual aproximada de 2.500 € al mes, apenas suficiente para cubrir los gastos de la empresa, un equipo humano de tres personas, y una ubicación física del negocio online en Cádiz, mientras que la farmacia a la que está asociado dicho negocio se sitúa en Madrid, en el barrio de Aluche.

El presente documento pretende reflejar los principales puntos tratados en la metodología de marketing desarrollada, y las conclusiones extraídas de la situación actual de la empresa, la situación a la que se pretende llegar, y el conjunto de acciones necesarias para llegar a dicho escenario.

El análisis se centrará en el área de **marketing estratégico**, de modo que se realizará un análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de la empresa, así como el posicionamiento competitivo de la organización en los diferentes mercados y segmentos. Para ello, se trabajan a detalle los siguientes aspectos:

- Visión, Misión, Valores y Objetivos
- Situación actual – Cuadro de Mando
- Análisis de entorno: Externo e Interno
- Segmentación de mercado
- Diseño de la propuesta de valor
- Concreción del marketing mix
- Detalle de la organización
- Proyección económica del negocio

Como parte del **marketing operacional**, se definirá un plan de acción con un conjunto de iniciativas destinadas a alcanzar el objetivo definido. Algunas se detallan, otras se listan sin desarrollar, para ser abordadas en un futuro.

CAPÍTULO 3

Desarrollo

Para el trabajo realizado se sigue la metodología de referencia, “Go To Market”, de análisis, planificación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores objetivo, con el propósito de establecer los objetivos organizacionales.

A grandes rasgos, se seguirán los siguientes pasos marcados por la metodología:

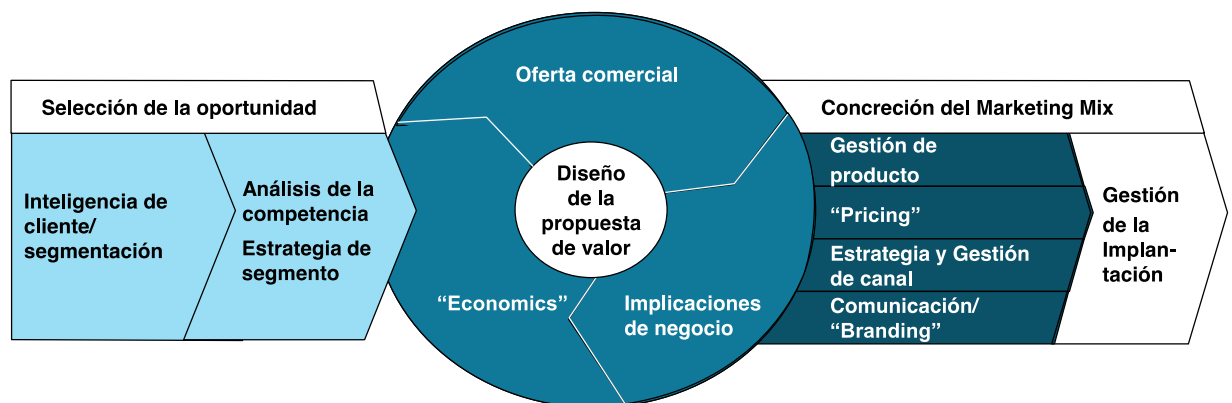


Ilustración 1: Metodología "Go to Market".

3.1. Visión, Misión, Valores y Objetivos

Como punto de partida, se muestra el **slogan** finalmente decidido para la empresa, que pretende transmitir la esencia de la misma de una manera clara y sencilla:

“La Farmacia del Bebé: la experiencia es la diferencia.”

Bajo este slogan, se pretende transmitir la **Visión** que como compañía La Farmacia del Bebé tiene de la asistencia a las familias:

- Ayudar a las familias a disfrutar de la paternidad.
- Poner la experiencia como padres, y el conocimiento de profesionales farmacéuticos, al servicio de otras familias.
- Convertir La Farmacia del Bebé en un portal de referencia para todos los padres.
- Convertir la interacción con la empresa en una verdadera experiencia de usuario, en la que la paternidad se vea reforzada con el apoyo de una empresa experta en el sector.
- Ayudar a que la paternidad sea una experiencia única.

Que se concreta en una **Misión**:

- *Como padres y expertos en farmacia, trabajamos para hacer que otras familias no se tengan que preocupar de qué productos son necesarios para las diferentes etapas de la paternidad, ofreciendo productos y soluciones completas, y puedan así disfrutar de una de las etapas más bonitas para ellos.*

Y que genera un conjunto de **Objetivos** como empresa:

- No ofrecer un simple catálogo de productos, ofrecer soluciones a los posibles problemas surgidos a los padres durante la paternidad.
- Ayudar a otras familias a disfrutar de la experiencia de la paternidad.
- Asesorar en el proceso de paternidad, a través de nuestro conocimiento como padres, farmacéuticos, y conocimiento del sector y tendencias del mercado.
- Ofrecer soluciones completas de productos apropiadas para cada una de las diferentes etapas de la paternidad.

- Ser un punto de referencia online, cómodo y accesible donde poder solucionar cualquier inquietud referente a la paternidad.

La Farmacia del Bebé, tiene un conjunto de **Valores/Inquietudes**, no presentes en las farmacias habituales:

- Educación en valores y en el respeto al medio ambiente.
- Humanización de la atención sanitaria.
- Búsqueda continua de nuevos productos/tendencias
 - Cosmética avanzada para el bebé.
 - Lactancia materna.
 - Porteo del bebé.
 - Parto natural.
- Calidad.
- Innovación.
- Compromiso con sus clientes.
- Enfoque a necesidades y soluciones, no a productos.
- Cercanía.
- Salud.
- Momentos únicos en la paternidad.
- Experiencia como padres.
- Compañeros de viaje.
- Bienestar.
- Tranquilidad.

3.2. Situación actual

Para mostrar la situación actual o de partida de la empresa, se caracteriza el *funnel de ventas* de la misma, de modo que se pueda visualizar cual es el comportamiento de los clientes potenciales ante la compañía, cual es el impacto de la página web en los mismos, y cuantos acaban siendo clientes reales de la misma, llegando a alcanzar la recurrencia. Aclarar que el presente *funnel de ventas* se refiere al negocio online (objeto del presente estudio), y no a la farmacia física a la que está asociada dicho negocio online.

Para la obtención de datos, se utilizan las siguientes fuentes de información:

- INE (Segmentación de mercado, apartados posteriores): Para poder ponderar el número de clientes potenciales por período que existen en la empresa, en base a medias históricas de nacimientos mensuales.
- Google Analytics: De la que se obtienen el número de visitas de la página web, y la tasa de rebote de los mismos.
- BD de LFdB: Del que se obtiene información del número de carritos (configuración de compras) que los clientes realizan, el número de compras efectivas, y la tasa de repetición de los clientes ya registrados.

El detalle de datos es el siguiente:

Segmento objetivo		Conocimiento		Consideración		Compra		Fidelidad	
Media nacimientos mes	Potenciales	Media visitas	"Nos conocen"	Media carritos mensuales	"nos consideran"	Media pedidos	"nos compran"	Media recurrencia	"repiten"
33.000	693.000	11.657	1,68%	595,50	5,11%	75,00	12,59%	37,26%	27,95

Ilustración 2: Datos soporte funnel de ventas.

Algunas aclaraciones:

- Para obtener el número de clientes potenciales, se toma la media de nacimientos por mes de los últimos 12 años (2000-2012; media de 33.000 nacimientos/mes), y se estima que el mercado objetivo para un momento dado serán todas las embarazadas de 1 a 9 meses (x9), así como todos los bebés en el primer año de vida (x12).

- Para obtener los datos medios de visitas, configuración de carritos, compras y fidelidad, se utilizan los datos históricos del negocio durante los últimos 6 meses (de Diciembre de 2013 a Mayo de 2014).

Representando gráficamente estos datos en el *funnel de ventas*, se tiene un aspecto como el siguiente:



Ilustración 3: Funnel de ventas La Farmacia del Bebé.

De este *funnel de ventas* se infiere claramente respecto a la situación de la empresa:

- El número de clientes que conocen la empresa es muy bajo: De un público objetivo inicialmente estimado en 693.000 clientes, solamente 11.000 de media al mes constituyen visitas en la misma. Considerando que, debido a la repetición del mismo visitante, este número será aún menor, se tiene que, como máximo, la tasa de transformación para Conocimiento es un 1,68%.
- La tasa de rebote de la web es igualmente muy alta: solamente un 5,11% de los visitantes llegan a configurar un carrito de compra.
- De cara a Compra, este porcentaje aumenta un 12,6% de los clientes que configuran un carrito de compra acaban finalmente comprando.
- Y, finalmente, el mayor porcentaje es el de Fidelidad de los clientes, estando establecido en un 37,26%.

Por todo lo anterior, se puede concluir que un primer foco claro de la web es trabajar las dos primeras fases del *funnel de ventas* (Conocimiento y Consideración), puesto que comparativamente, una vez que un cliente analiza y prueba el servicio, la satisfacción aparentemente es buena para él.

3.3. Análisis de entorno

En este apartado se hace un estudio del “ecosistema” en el que se desarrolla la empresa. En un primer punto se realiza un estudio de la situación interna, detallando las diferentes áreas y operaciones realizadas por la compañía, en el momento de su análisis. En el siguiente apartado, se abre la vista al entorno exterior que rodea a la empresa, con un análisis del negocio y principales *players* del sector.

3.3.1. Análisis interno

La situación interna de la empresa, desglosada por las diferentes áreas funcionales que la componen, es la siguiente:

Operaciones

Responsable de la gestión de pedidos, gestión del stock y relación con clientes:

- Gestión de pedidos: asegurar que el pedido se entrega al cliente cumpliendo los criterios de calidad y plazos establecidos.
 - La preparación física de los pedidos se lleva a cabo en la propia farmacia, donde diariamente los recoge la empresa de mensajería.
 - La gestión lógica de los pedidos (estados, comunicación a cliente, etc.) se realiza en el back office de la tienda online.
- Gestión del stock:
 - La mayoría del stock es compartido entre el negocio online de LFdB y la farmacia física, salvo algunos productos que LFdB compra directamente. Esto quiere decir que en cada venta que hace LFB se realiza una venta interna en el sistema de gestión de la farmacia de forma que se iguala el stock en ambos sistemas y se factura internamente (Farmacia – QUID Pharma).
 - La farmacia no realiza gestión del stock. Sólo se está controlando el stock en los productos de LFdB.
 - En ocasiones se tienen roturas de stock, que pueden originarse: por productos que se han vendido o regalado sin registrar la venta, por un control incorrecto de caducidades, etc.

- Relación con clientes: Teniendo dos tipos de contactos:
 - Administrativo: para consultar el estado de un pedido, problemas con el pago, etc.
 - Asistencial: Consistente en consultas referentes a productos o aspectos de salud del bebé. Requiere atención de un perfil farmacéutico.

El tener dos sistemas diferentes (farmacia, web) dificulta la gestión, por lo que la conexión y sincronización entre ambos es vital para el correcto funcionamiento de la empresa.

Mantenimiento Web

- Gestión de la tienda online
- Gestión del portal de salud
- Gestión de redes sociales

Es necesario que se organicen y planifiquen tanto las publicaciones en el portal de salud como en redes sociales.

Promoción y Marketing

Se están realizando algunas acciones de promoción pero no coordinadas entre sí y sin haber definido previamente un target objetivo.

Diseño de productos

Actualmente se están introduciendo nuevos productos de puericultura, productos ecológicos y pañales de tela. En ambos casos novedosos.

A la vez se están rediseñando los packs de regalo y creando nuevas agrupaciones de producto para campañas especiales, como por ejemplo Navidad.

Control de gestión

Es necesario ampliar el cuadro de mandos con estadísticas web y SEO y por otro lado simplificar o automatizar en parte la gestión de pedidos (en 2 sistemas).

Evolución estratégica

Desarrollo de líneas estratégicas (¿qué quiere ser la compañía?): nuevas funcionalidades (listas de nacimiento, compra en grupo, etc.), expansión europea, etc. Es necesario aterrizar todas las iniciativas y planificarlas en el tiempo, para además identificar aquellas que se puedan externalizar, debido al limitado equipo humano que compone la empresa.

3.3.2. Análisis externo

En el ecosistema de trabajo de LFdB, se identifican los siguientes como principales players:

Blogs de mamás

- Credibilidad alta entre su propio colectivo.
- La mayoría no venden nada pero son muy buenas prescriptoras.
- Hablan en base a sus propias experiencia (lo cual es muy positivo), pero *el rigor no está garantizado*.
- Entre ellos se sitúan Entremadres, Madresfera, De mamás & papás, etc.



Ilustración 4: Blogs de mamás.

Blogs de salud

- Tipo mi bebé y yo y algunas otras que hay. Algunas tienen versión editorial también
- Se centran en elaborar *contenidos de calidad*, de todo lo referente al mundo de los bebés.
- Son agregadores de servicios (de cuya publicidad o afiliación viven).
- Entre ellos se sitúan: Blog de Farmacia, MedCiencia, Mejor con Salud, etc.



Ilustración 5: Blogs de salud.

Industria farmacéutica

- Muy pocas participan. Las que lo hacen es normalmente con portales temáticos asociados a una patología (p.ej LETI AT4 con la piel atópica).
- Suelen hacer campañas en las que involucran a las oficinas de farmacia (como la de nutraisdin de ahora).
- No tienen muy buena reputación por lo general.
- Generan contenidos muy técnicos y normalmente *lejos del lenguaje de las mamás*, lo cual puede representar una oportunidad para el negocio de La Farmacia del Bebé.
- Gran parte de los productos que vende LFdB los fabrican ellos y en algunos casos son de venta exclusiva en farmacias. Normalmente también en *productos orientados a patologías* (piel atópica, intolerancias).



Ilustración 6: Webs industria farmacéutica.

Asociaciones de pacientes

- Mayormente representados por los blogs de mamás.
- Aplican menos en el mundo de los bebés.

Farmacias

- La mayoría están trasladando su modelo de negocio tradicional al mundo online tal cual.
- Venden únicamente los productos de parafarmacia que tienen en la farmacia (nada más y nada menos).
- Todas han concebido el canal online como portal horizontal, con todas las líneas de productos y poca especialización.



Ilustración 7: Webs farmacias online.

Herbolarios

- Sector muy específico, en el cual LFdB ni pretende introducirse, ni tiene sentido que lo haga.
- Esto es debido a que en estos negocios se venden productos muy específicos (nicho), negocio al cual LFdB no pretende ir (en el sentido de producto más generalista, eso sí, orientado exclusivamente a la paternidad).

Aseguradoras de Salud

- Tendencia a portales temáticos relacionados en la maternidad
 - La aventura de ser madre (DKV)
 - Asisa EF
 - Sanitas tiene otro de seguimiento del embarazo
- El contenido suele ser muy técnico y *muy lejano de las tendencias actuales* de parto no medicalizado, lactancia, crianza natural...
- Poco focalizados en las mamás.
- Entre ellas se pueden localizar ejemplos como Asisa, Sanitas, Adeslas, DKV, etc.

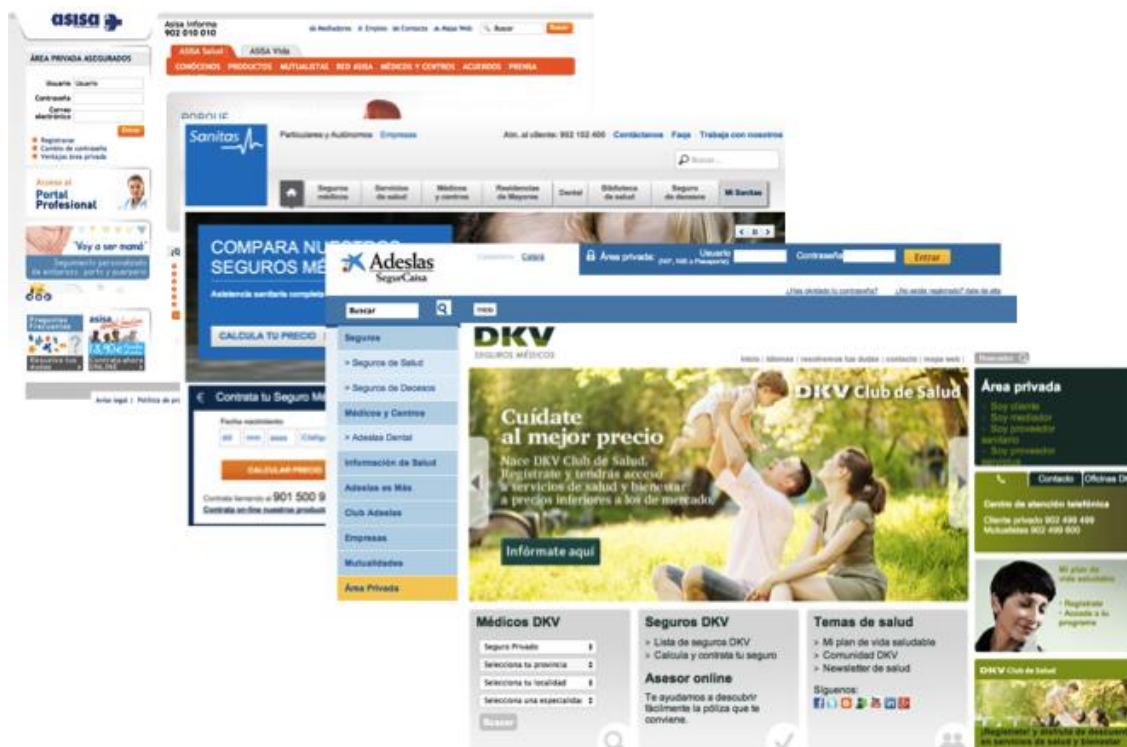


Ilustración 8: Webs principales aseguradoras salud.

Tiendas de puericultura (bebepeque.com, bebitus, mipipo, etc)

- Algunas muy buenas, bien diseñadas y gran variedad en el catálogo

Crianza natural

- Tendencias como retorno a pañales de tela, Fulares, Apego, Porteo del bebé...
- Sector que, por su naturaleza, tiene sentido que se explote desde LFdB (tendencias innovadoras, acorde con el objetivo de la empresa).

Sitios de **tendencia ecológica**, productos naturales y elaboración propia

- Nicho muy especializado.

3.3.3. Análisis DAFO

Se pretende mostrar en un DAFO las conclusiones, y algún punto más a detalle, de los trabajos previamente.

<p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>Fortalezas:</p> <p>F1: Calidad del producto asociado a farmacia.</p> <p>F2: Rigor en los contenidos.</p> <p>F3: Innovación en la farmacia, pocas farmacias trabajan productos novedosos (sector bastante conservador)</p> <p>F4: Historia del negocio, surgido de una familia que decide cambiar el ritmo de su vida, y crea un negocio para poner su experiencia al servicio de los demás.</p>	<p>Debilidades:</p> <p>D1: Gastos de envío.</p> <p>D2: Contenidos (escasos), y fichas pobres en muchos casos</p> <p>D3: Cartera de productos, en un % elevado común a otras farmacias.</p> <p>D4: Foco inicial de rentabilidad (regalos) poco valorado.</p> <p>D5: Poca diferenciación (poco asesoramiento, y venta de pocas soluciones)</p> <p>D6: Baja fidelización de clientes.</p> <p>D7: Canal web bajo SEO, rebote algo, baja fidelización.</p> <p>D8: Bajos recursos humanos.</p> <p>D9: Duración temporal acotada de clientes, desde pre-parto hasta 2º año del bebé.</p> <p>D10: Complejidad administrativa, al tener stock compartido con la farmacia.</p> <p>D11: Poca visibilidad del negocio.</p> <p>D12: Escasa acción comercial.</p>
<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Oportunidades:</p> <p>O1: Blogs de salud – afiliación y publicidad.</p> <p>O2: Entrelazar contenidos con portales especializados (patologías), de la industria farmacéutica, y “aterizar” sus contenidos.</p> <p>O3: Productos orientados a patologías suelen ser de venta exclusiva en farmacias.</p> <p>O4: Las farmacias online están creando portales horizontales con foco en el producto.</p> <p>O5: Aseguradoras de salud están creando sites de maternidad, con contenido muy técnico y alejado de tendencias actuales.</p> <p>O6: Tendencias como crianza natural, porteo, pañales de tela, productos naturales y ecológicos.</p> <p>O7: Venta online de medicamentos.</p> <p>O8: Éxito de los modelos de suscripción.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>F2, F4, F5 – O2: Entrelazar el negocio con portales especializados (patologías) y “aterizar” sus contenidos, para generar contenido diferencial de salud.</p> <p>F2, F4, F5 – O1, O5: Ofrecer artículos especializados.</p> <p>F2, F4, F5 – O3, O8: Certificación de productos; Soluciones (no productos) para la mamá y el bebé.</p> <p>F2, F4, F5 – O4: Orientación a la familia; Definir un modelo de atención diferencial respecto a la competencia, y para clientes con mayor potencial, o bajo una suscripción.</p> <p>F1, F3 –O3, O8: Definir y ofrecer catálogo de productos específicos para ciertas patologías, intolerancias, productos naturales y nuevas tendencias. Definir opciones de suscripción de consumo, para productos recurrentes (pañales, leches, etc.). Referencia en Nonabox y similares, como fuentes de tendencias del mercado, y campañas</p> <p>F1, F3 – O7: Ir posicionándose poco a poco en el mercado de venta de medicamentos (marca separada).</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D1 – O7: Explorar alternativas de proveedores; ofrecer gratis durante 1 mes, o a clientes de alto valor; regalos que “encubran” el coste de los gastos de envío, etc.</p> <p>D2 –O2, O3, O5, O6: Redactar contenidos “aterizados” al público objetivo del negocio; Analizar y testear productos.</p> <p>D2 – O4: Orientación de la web a los momentos del bebé, y la madre. Ofrecer soluciones.</p> <p>D3 – O3, O6: Diferenciar cartera de productos (terapéutica, productos innovadores, crianza natural, etc.)</p> <p>D4 – O3, O6: Redefinir packs de regalos con productos diferenciales y efecto sorpresa.</p> <p>D5 –O2, O4, O5, O7, O8: Definir modelo de atención diferencial (personal shopping). Tener en cuenta para futura venta online de medicamentos.</p> <p>D7 – O4, O7: Pintar y seguir Funnel de ventas, para detectar puntos de caída. Apoyarse en proveedores externos para posicionamiento SEO y publicidad.</p> <p>D9 – O4, O7: Identificar ciclo de vida (Preparto, Embarazo, Parto, Lactancia, etc.) del cliente, e intentar captarlo cuanto antes, y retenerlo todo el ciclo.</p> <p>D10 – O7: Necesario implementar proceso automatizado sincronización web-stock farmacia.</p> <p>D11, D12 – O4, O7: Plan de comunicación y publicidad.</p>

Amenazas:	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1: Gran competencia, la mayoría de las farmacias están saliendo al canal online</p> <p>A2: Liberalización del mercado farmacéutico.</p> <p>A3: Portales tipo “Amazon” que canibalizan las tiendas y generan batallas de precio.</p>	<p>F2, F4, F5 – A1: Definir Modelo de Asesoramiento Diferencial (MAD); Verticalidad; Cercanía con el cliente (el negocio es una familia).</p> <p>F1, F3 – A1: Trabajar productos innovadores (poco frecuentes en farmacias), productos naturales y ecológicos. Fomentar tendencias naturales (crianza natural, porteo, lactancia, etc.).</p> <p>A2 – F1, F2, F3, F4, F5: La amenaza se materializará cuando se puedan vender medicamentos por internet (hay que estar preparados). Probablemente se den ambas situaciones a la vez. El asesoramiento o consejo farmacéutico online será clave.</p>	<p>D4 – A1: Regalos como fuente de diferenciación.</p> <p>D5 – A1, A2, A3: Trabajar Modelo de Atención Diferencial (MAD).</p> <p>D6, D9 – A1: Ante la alta competencia es clave la captación de clientes al inicio del ciclo de vida, y retención hasta el final de su etapa como cliente de LFdB.</p> <p>D7 – A1, A2, A3: Extracción de indicadores, funnel de ventas, y asesoramiento externo.</p> <p>D11 – A1: Identificar claramente el público objetivo, captar y retener.</p> <p>D12 – A3: No entrar en el juego, porque la competencia en precio no será el objetivo del negocio, por lo que esta clientela no es el target.</p>

Todas estas iniciativas definidas en los cruces D-A-F-O se basan en las estrategias de:

- **Oportunidades vs. Fortalezas:** Potenciar.
- **Oportunidades vs. Debilidades:** Trabajar Debilidades, para que puedan colaborar en las Oportunidades.
- **Amenazas vs. Fortalezas:** Minimizar dichas Amenazas, con apalancamiento en las Fortalezas.
- **Amenazas vs. Debilidades:** Tratar de controlar el riesgo.

Serán la base para las iniciativas que formarán el plan de acción que se detallará al final de este documento.

3.4. Segmentación de mercado

El análisis del mercado objetivo, y segmentación del mismo, se realiza diferenciando dos grupos fundamentales, y con el siguiente enfoque:

- Clientes potenciales: Para ello, se utilizan básicamente datos del INE, y se analizan indicadores de evolución de natalidad.
- Clientes existentes: Se analizan desde un punto de vista del ciclo de vida del bebé, partiendo desde el momento del pre-embarazo, hasta más o menos los dos primeros años de vida del niño.

3.4.1. Clientes potenciales

Se trata de clientes no existentes para La Farmacia del Bebé. Para ello, y partiendo de datos del INE, se analizan diferentes ejes de evolución de la tasa de natalidad en España (mercado objetivo inicial del negocio).

3.4.1.1. Tasa de natalidad

En primer lugar se obtienen la evolución de la tasa de natalidad en España, desde el año 1975. Se ve que es claramente decreciente, y así como en 1975 se partió de una media de casi 19 nacimientos por mil habitantes, la evolución ha sido constantemente decreciente hasta alcanzar en 1998 un mínimo histórico de 9,17 nacimientos por mil. A partir de ese año sufrió un ligero repunte (quizás influido por haberse convertido España en un país receptor de inmigración), hasta el año 2008 (11,28 nacidos por mil habitantes), pero a partir de ahí también ha decrecido hasta cerrar el año 2012 con una tasa de 9,69 nacidos por mil habitantes (a raíz de la crisis, España ha perdido población de manera constante, y en especial el sector inmigrante, de mayor tasa de natalidad).

El resumen de estos datos se muestra en el siguiente gráfico:



Ilustración 9: Evolución tasa de natalidad (nacidos x mil).

Este dato, de cara al negocio, no es especialmente esperanzador. En todo caso, aunque no con el volumen de años pasados, las necesidades de maternidad y su negocio relacionado siempre existirán, en mayor o menor medida.

3.4.1.2. Tasa de natalidad por edad

A continuación se obtienen datos de tasa de natalidad por edad de la madre, desde el año 1975. Se filtran los datos de edad de la madre entre los 20 y los 40 años, por considerar este rango donde mayores tasas de natalidad se observarán, y donde se situará el grueso del público objetivo de LFdB.

Observando esta evolución desde 1975 a 1995:

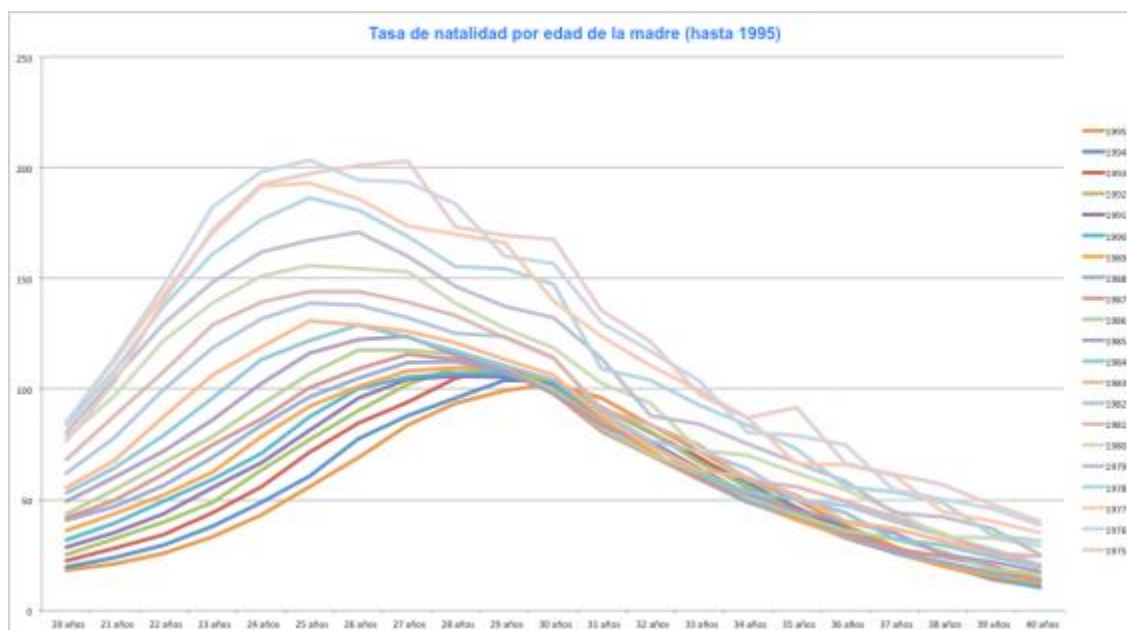


Ilustración 10: Natalidad por edad de la madre.

Y de 1996 en adelante:

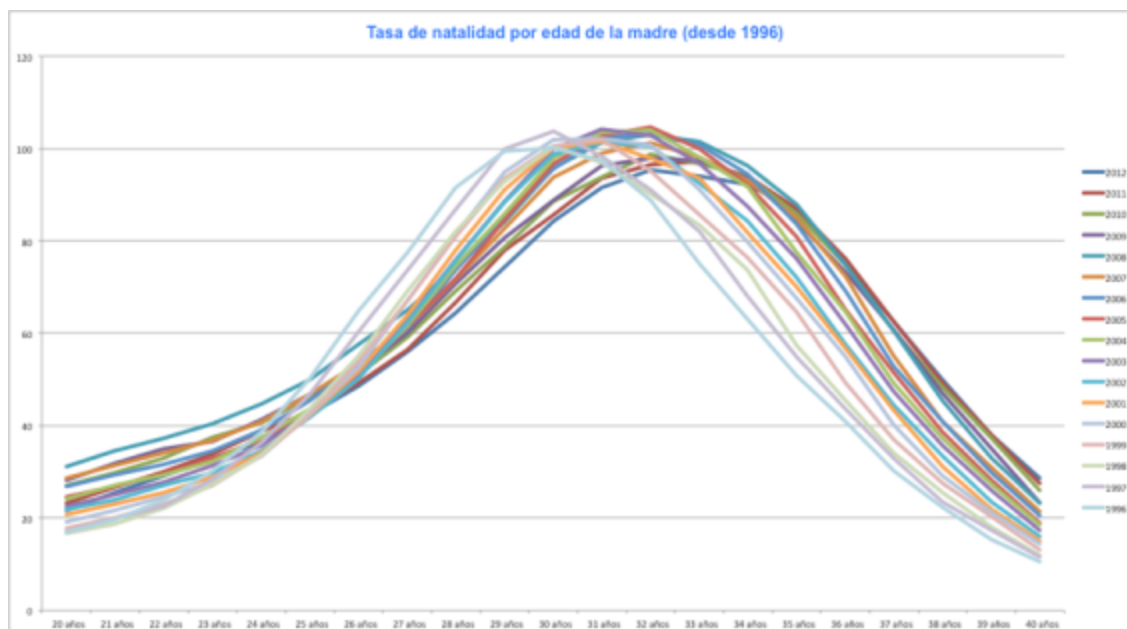


Ilustración 11: Natalidad por edad de la madre (continuación).

Se observan claramente dos factores:

- Por un lado, la constante **disminución de la tasa de natalidad** con el paso de los años; punto que ya habíamos observado en el estudio anterior.
- Y por otro, el constante **desplazamiento de la edad media** de mayor natalidad, alrededor de los 25 años en el comienzo de estas estadísticas, y claramente posicionado alrededor de los 30 años en las últimas estadísticas (y aumentando esta edad con el paso de los años).

Con esto, claramente el público objetivo de LFdB se sitúa en torno a los 30 años de edad de la madre (y, en media, el marido 4 años mayor).

3.4.1.3. Tasa de natalidad por mes

A continuación se estudia la evolución de la tasa de natalidad a lo largo de los meses del año, para identificar meses con mayores tasas de natalidad. Este estudio se hace obteniendo datos desde el año 2010 en adelante (y no desde 1975 como otros gráficos), puesto que se observa que el año del estudio, salvo en el número total de nacidos, no es estadísticamente significativo para valorar el posicionamiento de un mes respecto a los otros.

Respecto a los datos del INE, se hace una corrección de normalización de datos, puesto que los datos obtenidos reflejan el número de nacidos por mes: Con ello, el número de días del mes es una variable que distorsiona el resultado de cara a observar la influencia del mes. Por ello, cada dato se divide por el número de días del correspondiente mes, y se obtiene la tasa Nacidos/Mes/Día (número medio de nacidos al mes, independientemente del número de días del mes).

Con ello se observa la siguiente gráfica:



Ilustración 12: Natalidad por mes.

En la que se muestra claramente que los meses con mayores índices de natalidad/día están localizados en el segundo semestre del año, dominando claramente el mes de Septiembre, y tras él Octubre y Noviembre.

3.4.1.4. Tasa de natalidad por CCAA

Se obtiene la tasa de natalidad desglosada por Comunidades Autónomas, de cara a obtener aquellas donde el número de clientes potenciales sea mayor:

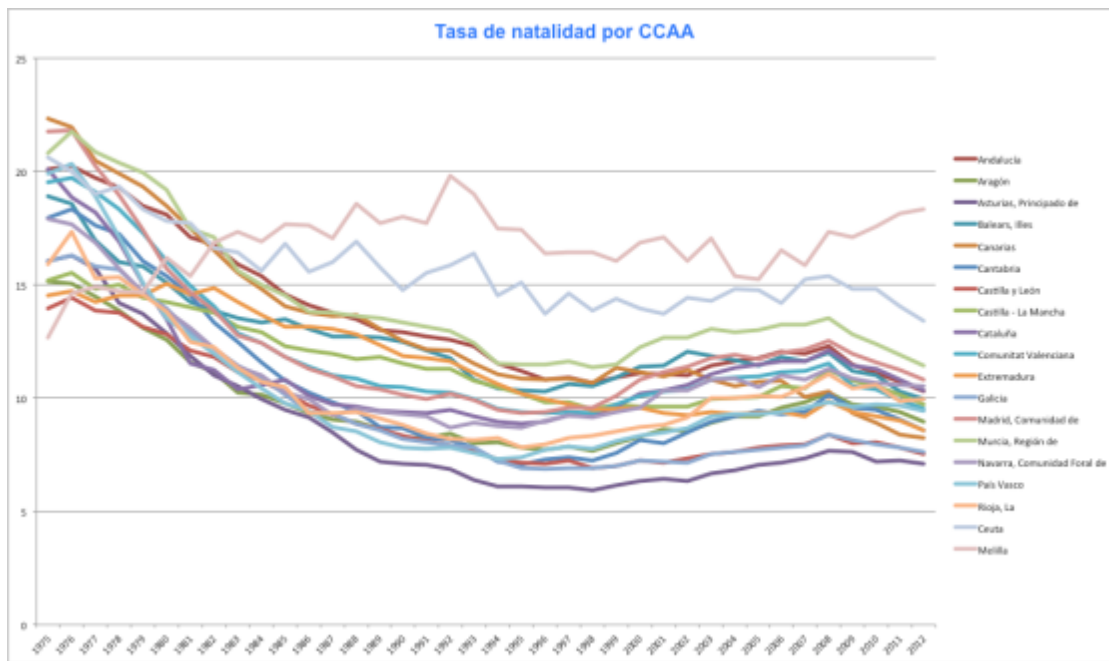


Ilustración 13: Natalidad por Comunidades Autónomas.

Según lo cual, las CCAA con mayor tasa de natalidad son (en este orden):

- Melilla (18,3 a 2012)
- Ceuta (13,4 a 2012)
- Murcia (11,42 a 2012)
- Madrid (10,8 a 2012)
- Navarra (10,53 a 2012)
- Cataluña (10,33 a 2012)

Y sin embargo, las CCAA con menor tasa de natalidad, en orden creciente son:

- Asturias (7,12 a 2012)
- Castilla y León (7,54 a 2012)
- Galicia (7,63 a 2012)
- Canarias (8,22 a 2012)
- Extremadura (8,55 a 2012)

3.4.1.5. Número total de nacimientos

Se obtiene el número total de nacimientos, por año, de cara a obtener un primer dato de clientes potenciales reales para la empresa:



Ilustración 14: Evolución total de nacimientos (en número).

Siendo los datos de número de nacimientos en los últimos 10 años los siguientes:

Año	Total nacimientos
2000	396.626
2001	405.313
2002	417.688
2003	440.531
2004	453.172
2005	464.811
2006	481.295
2007	491.138
2008	518.503
2009	493.717
2010	485.252
2011	470.553

3.4.2. Clientes existentes

De cara a segmentación de clientes existentes, se ha optado por dibujar un calendario vital del parto y la maternidad. En este calendario, se identifican diferentes etapas en relación al parto, características principales de cada una de estas etapas (en relación a la madre y al bebé), necesidades principales que generan estas características, y que derivarán en productos asociados (que pueden ser asociados a packs) ofrecibles a clientes.

Nombre	Etapas	Principales síntomas/necesidades (mamá)	Principales síntomas/necesidades (bebé)
<i>¿Y si tenemos un niño?</i>	Pre-embarazo	<ul style="list-style-type: none"> - Quedarse embarazados - Comprobación del embarazo 	- Salud del futuro bebé
<i>Estamos embarazados!</i>	Embarazo, primer trimestre	<ul style="list-style-type: none"> - Náuseas y cansancio - Ácido Fólico - Crecimiento senos (dolor) - Malas noches (náuseas, acidez, orinar) - Estreñimiento y gases - Hemorroides - Infecciones orina - Dolores cabeza 	
	Embarazo, segundo trimestre	<ul style="list-style-type: none"> - Nariz taponada (rinitis embarazo) - Calambres piernas - Cinturón seguridad coche - Insomnio (cojín lactancia?) - Cloasma y línea alba - Encías sensibles (gingivitis) - Acné - Varices - Estrías y arañas vasculares - Hinchazón tobillos y piés (edema) - Picor piel en pecho y abdomen: hidratación - Irritación y sequedad ojos - Diabetes gestacional y anemia - Dolor espalda" 	
	Embarazo, tercer	- Síndrome de las piernas	

	trimestre	<p>inquietas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acidez, estreñimiento y gases - Hemorroides - Vuelven los cambios de humor - Problemas de sueño - Ejercicios de Kegel - Goteos pechos calostro - Insensibilidad dedos, muñecas y manos - Masajes perineales - Dificultad para respirar - Cansancio (faja o cinturón especial)" 	
<i>Qué poco falta...</i>	Preparto y parto	<ul style="list-style-type: none"> - Buen post-parto (madre) <ul style="list-style-type: none"> . Higiene íntima . Cuidados episiotomía (epixelle, etc) . Estrías . Cicatrices . Bolas chinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cura ombligo - Congestión nasal y oídos - Cólicos
<i>Ya está aquí nuestro niño!</i>	Primer año del bebé	<ul style="list-style-type: none"> - Lactancia - Higiene íntima 	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentación (leches, cereales, potitos, infusiones, galletas, ...) - Baño y aseo - Salud del bebé - Puericultura
<i>Poco a poco se hace mayor...</i>	Infancia; a partir del primer año del bebé		<ul style="list-style-type: none"> - Complementos alimentación - Salud infantil - Protección solar - Cuidado frente a insectos - Higiene bucal - Sus primeros juguetes

Ilustración 15: Detalle etapas ciclo de vida padres-bebés.

Gráficamente, estas etapas se podrían resumir según la siguiente ilustración:



Ilustración 16: Ciclo de vida padres-bebés.

3.4.3. Conclusiones segmentación de mercado

En lo referente a **clientes potenciales**, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La tasa de natalidad está en constante decrecimiento desde 1975, y aunque en el período 1998-2009 había una tendencia ligeramente creciente (bonanza económica e inmigración), desde 2009 dicha tasa vuelve a ser decreciente (impacto de la crisis en la sociedad española).
- Partiendo en 1975 de una media de 22 a 25 años, en los últimos años se observa que la edad media de las madres para la cual tienen mayor número de nacimientos se sitúa en el rango 31-35 años.
- En lo referente a meses, y en este orden, Septiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre y Julio son los meses con mayor tasa de natalidad.
- En lo referente a CCAA: Melilla, Ceuta, Murcia, Madrid, Navarra y Cataluña son las regiones donde se tienen mayores tasas de natalidad en España.
- Los esfuerzos comerciales y de marketing, por tanto, deben estar enfocados en los rangos de edades, meses y CCAA detectadas en este estudio.

En lo referente a los **clientes existentes**:

- Para conocer el ciclo vital de la familia, se hace totalmente necesario tener registrada la fecha de nacimiento del niño (estimada o real).
- Existen dos clientes: Hasta el parto solamente la madre, y a partir del parto aparece el bebé también como cliente, y la madre poco a poco deja de tener necesidades. A partir de más o menos la mitad de año o año de vida del bebé, la madre desaparece como generador de necesidades, y todas las demandas vienen ya desde el niño: No es el comprador, pero sí es el prescriptor.
- Se debería incidir en padres primerizos: Este tipo de padres, por desconocimiento o factor miedo, generalmente son más consumidores de productos para el cuidado del bebé. Además, al ser primerizos suelen tener menos productos reutilizables de bebés anteriores.
- Además de este ciclo vital, desde LFdB es necesario hacer seguimiento de hitos importantes que determinan cambios en los hábitos de consumo de los padres: Finalización lactancia natural, nacimiento de dientes, primeros pasos del bebé, etc.
- En el negocio de la paternidad existen otro tipo de clientes como abuelos, amigos, tíos, etc. Sin embargo, en un primer momento, el objetivo de LFdB serán solamente los padres, de cara a cubrir sus necesidades y las de sus hijos.

Otros aspectos a tener en cuenta:

- Acontecimientos importantes, como victoria de la selección española en un mundial, mejora en datos económicos de país, tranquilidad social, ... Producen generalmente aumentos puntuales en los índices de natalidad.
- Es por ello, por lo que es importante tener estos eventos importantes identificados (pueden ser globales, nacionales o regionales), y lanzar campañas de marketing en el entorno afectado en el período 9-12 meses siguientes al evento.

3.5. Diseño de la propuesta de valor

En base a la segmentación de mercado realizada anteriormente, y el análisis interno y externo de la empresa, se definen a grandes rasgos las características que configurarán la propuesta de valor que ha de ser ofrecida por el negocio:

- **Quiénes serán los clientes** de la empresa?
 - El público objetivo del negocio, tanto a nivel clientes potenciales como clientes existentes, son embarazadas de 1 a 9 meses, y padres durante los dos primeros años de vida del bebé.
 - Estos padres, según los datos levantados, rondan los 30-35 años, por lo que la imagen de la empresa y sus comunicaciones/canales, deberán estar acordes a este público objetivo.
 - Inicialmente, se arranca la empresa con alcance nacional (España), aunque se plantea la posibilidad de abrirla a futuro hacia otros países en los que se identifiquen oportunidades significativas.
- **Qué necesidades** tienen los clientes de la empresa?
 - Los clientes de la empresa tendrán las necesidades que, como padres (madre), se tienen desde el momento previo al embarazo hasta el parto, y a partir del nacimiento del niño, las necesidades que éste genera. Estas son las necesidades/síntomas levantados anteriormente, en el ciclo de vida de clientes existentes.
 - Se pretende por tanto cubrir todo el ciclo de vida de los padres, desde el momento del embarazo, hasta los dos primeros años de vida del bebé. Para ello, la web estará orientada a este ciclo de vida levantado anteriormente, identificando y mostrando a los clientes los síntomas/necesidades habitualmente ocasionados en las diferentes fases de la paternidad.

- **Cómo responde LFdB a esas necesidades?**
 - Se pretende canalizar la mayor parte del negocio a través de la web, aunque se ofrecen canales adicionales al usuario, para facilitar su interacción con el negocio (farmacia física, telefónico, e-mail, etc.).
 - Con base al ciclo de vida de necesidades levantado anteriormente, se ofrecen productos y especialmente soluciones que ayuden a éstos.
 - Se pondrá en valor en todo momento la experiencia que, como farmacéuticos y propios padres tienen los dueños del negocio del sector en el que trabajan. De este modo, además de ofrecer productos y soluciones, se proveerá de asesoramiento personalizado a los clientes (por definir a quien, pero en principio este tipo de trato sólo podrá estar disponible para cierto tipo de “clientes preferenciales”), así como compartición de conocimiento adquirido durante la paternidad (blogs, recomendaciones personales de productos, etc.).
 - Se ofrecerán adicionalmente productos innovadores (cosmética avanzada, tendencias naturales, etc.) a los clientes, no presentes en otras farmacias (factor diferencial), que suelen ser en general un sector bastante tradicional (potenciar la imagen de innovación aplicada a la farmacia). Esto sólo será posible mediante la búsqueda activa y constante de nuevas tendencias en el mercado de productos para la paternidad.

- **Por qué LFdB** será la empresa elegida por los clientes?
 - Conocimiento y experiencia profesional de los dueños del negocio.
 - Accesibilidad cómoda al negocio a través de la web/servicio a domicilio.
 - Innovación a la farmacia, según lo detallado anteriormente.
 - Los dueños del negocio son, ante todo, padres, por lo tanto conocen de primera mano las necesidades que surgen durante la paternidad.
 - Se pretende que la web de La Farmacia del Bebé sea un portal de referencia para los padres en los que puedan tener acceso a:
 - Síntomas/soluciones,
 - catálogo de productos para lo anterior,
 - publicaciones de interés para los padres,
 - blogs con el conocimiento propio de los dueños del negocio como padres y profesionales,
 - comunidad en la que los clientes puedan compartir sus propias experiencias sobre los productos/soluciones, y poder ir aprendiendo y redefiniendo el catálogo mediante esta especie de “inteligencia colectiva”.

3.6. Concreción del marketing mix

Se detallan en este apartado los aspectos que concretan el *marketing mix* a realizar en la empresa.

3.6.1. Gestión de producto

Actualmente, la legislación española únicamente permite la venta online de productos de parafarmacia, pero no medicamentos. Se está trabajando a nivel comunitario en el desarrollo de la legislación necesaria que permitirá la venta de medicamentos sin prescripción médica, pero de momento la oferta de productos se limita a parafarmacia y puericultura.

Uno de los retos a los que se enfrenta LFdB es ser capaz de conseguir una orientación al cliente partiendo de que actualmente su oferta es simplemente de productos. Para conseguir este objetivo debe desarrollar una serie de **acciones estratégicas**, algunas de ellas ligadas directamente a la **gestión y selección de productos**:

- Selección de productos: la selección de productos en LFdB debe tener en cuenta varios criterios:
 - Necesidad que cubre o problema que soluciona dentro del ciclo vital del bebé o la mamá.
 - Exclusividad del producto respecto a la competencia y carácter innovador.
 - Carácter terapéutico y patologías relacionadas (intolerancias, piel atópica, dermatitis, etc).
 - Producto ecológico / natural, o de crianza natural: uno de los segmentos objetivo son las mamás con preferencia por productos de fabricación ecológica o relacionados con la crianza natural.
 - Margen del producto: es otro de los criterios que se deben tener en cuenta ya que determinará el precio final así como la posibilidad de incluirlo en programas de puntos de fidelización.
 - Canales de distribución: compra directa a laboratorios, cooperadores farmacéuticos (Cofares, Cecofar, etc), y "almacenes virtuales" (Logilenia) que permiten llevar una mejor gestión de las caducidades.

- Categorización de productos: cada producto se “tipifica” estableciendo si es para mamás, papás, bebé o infantil. De igual forma se intenta determinar en cuál de las fases del ciclo vital (tanto de los papás como del bebé) es de aplicación o utilidad cada producto.

Al disponer de un catálogo de productos tan amplio, la gestión es compleja por lo que es necesario establecer un **procedimiento de gestión que contemple**:

- Control exhaustivo del stock disponible para evitar roturas del mismo, así como optimizar el volumen de stock, ya que éste supone una inversión en capital circulante (NOF's). Las faltas de producto son críticas cuando tras un pedido de un cliente se detecta que el stock real no se corresponde con el teórico (registrado en el sistema).
- Pedidos semanales a proveedores: semanalmente se realiza una revisión del stock disponible y se piden a proveedor los productos que han superado el umbral mínimo o están cercanos a hacerlo. En determinadas circunstancias y debido a que algunos proveedores tienen un pedido mínimo, es necesario posponer el pedido de un determinado producto hasta que sea necesario pedir alguna otra referencia del mismo laboratorio. En estos casos puede ponerse el producto como “fuera de stock” o mantenerlo a la venta con un nuevo PVP (calculado en base al coste de cooperador y no de laboratorio).
- Recepción de mercancía: la recepción de mercancías es uno de los procesos más críticos ya que modifica tanto stock disponible como precio de compra y por tanto PVP de producto final. En este proceso es necesario, a su vez, revisar el stock de cada producto recepcionado y calcular convenientemente el precio de coste y venta de cada producto. Es complejo debido a que las bonificaciones o descuentos de los proveedores son muy dispares.
- Gestión de caducidades: gran parte de los productos del catálogo tienen fecha de caducidad. Esto obliga a hacer revisiones periódicas y retiradas de productos que estén próximos a caducar. Además en la gestión de cada pedido de cliente es muy importante revisar la fecha de caducidad de cada uno de los productos. Cuando se retira un producto por caducidad es necesario realizar un abono en el sistema de gestión, eliminándose automáticamente del stock disponible.

- Monitorización de los precios de la competencia: aunque la competencia en precios no es uno de los objetivos estratégicos de LFdB, sí que es cierto que es importante conocer, para cada producto, cual es su posicionamiento en precio respecto al resto de competidores. De esta forma se pueden orientar las campañas de marketing, revisar las condiciones de compra de determinados productos, etc.
- Sincronización de stocks entre sistemas: el hecho de tener el stock compartido entre la farmacia y LFdB aporta gran disponibilidad de referencias y flexibilidad, pero también implica una mayor complejidad de gestión, tanto en los procedimientos de facturación interna, como en el control del stock. Los productos se venden tanto por la web (sistema online) como en la farmacia (sistema de gestión). Por este motivo es necesario:
 - Decrementar el stock disponible de un producto en la web cada vez que se realizar una venta en la farmacia.
 - Aumentar el stock disponible de un producto en la web cada vez que se recepciona mercancía en la farmacia.
 - Registrar los pedidos de la web en el sistema de gestión de la farmacia.
 - Sincronizar precios entre ambos sistemas.

Todos los procedimientos de gestión de productos deberían ser automatizados para evitar errores y para eliminar costes de gestión innecesarios.

3.6.2. Pricing

En la actualidad hay **gran competencia** en el mercado de parafarmacia online. Son muchas las farmacias que, tratando de encontrar canales alternativos para minimizar el impacto de las bajadas de rentabilidad en los medicamentos, se lanzan a vender por Internet, normalmente con portales horizontales donde tienen cabida todos los productos de parafarmacia.

Por este motivo, y debido a que la mayoría de farmacias tienen acceso a los mismos proveedores, y por ende a los mismos productos con las mismas bonificaciones, se está produciendo una **guerra de precios** en determinados productos (cremas solares, pañales, etc.) que está perjudicando al sector en su conjunto.

En este sentido, **LFdB lejos de querer entrar en esta guerra de precios apuesta por:**

- Tener un completo catálogo de productos, de la mejor calidad, y con una clara vocación terapéutica y de asesoramiento al cliente (atención farmacéutica especializada).
- Parte de estos productos se compran al por mayor directamente a laboratorio, de forma que el precio puede ser competitivo. Esto se puede realizar, en gran medida, aprovechando el volumen de compra que se puede tener al compartir stock con la farmacia a la que está asociada el negocio online.
- Algunos de estos productos se tipifican como “gancho”. Se venden con un margen bajo, con el objetivo de captar clientes, y que realicen a partir de este producto un carrito de compra. De este modo, en estos pedidos la rentabilidad se busca en el resto de productos que el cliente pueda añadir para tener los gastos de envío gratis (a partir de 69€).
- En el resto de productos se establece un margen mínimo de aproximadamente el 25%. De esta forma se deja cierto espacio para poder activar el programa de puntos de fidelización, y un club de clientes VIP.
- Estos márgenes, en función de la exclusividad del producto y del volumen de compra pueden incrementarse hasta un 50%.

- Se pretenden utilizar los packs de productos (soluciones) como generadores de mayor rentabilidad, pues al estar compuestos por un conjunto de productos, existe más margen de maniobra para jugar con el “valor percibido” por el cliente.
- No todos los productos se compran al por mayor, ya que la inversión sería muy alta. En este sentido, con las cooperativas (Cofares, Cecofar, etc) se puede disponer de los productos el mismo día (si se solicitan por la mañana) o en 24 horas. Esto permite tener una oferta mayor de productos a la venta, aunque a un PVP mayor, de forma similar al dropshipping.

3.6.3. Estrategia y gestión de canales

La Farmacia del Bebé es un distribuidor de productos de farmacia para bebés y madres multi-canal (es la ampliación de una farmacia, en el segmento de productos de bebé, a la multicanalidad, partiendo inicialmente del canal web). En este apartado se detallan las conclusiones del estudio del mix de canales realizado.

















































Los canales de los que dispone actualmente el negocio son los siguientes:

1. **Web – La Farmacia del Bebé:** Web propia del negocio.
2. **Web – Redes sociales:** Inserción de enlaces y anuncios en redes sociales tipo Facebook, Twitter, etc.
3. **Web – Páginas del sector:** Inserción de enlaces y anuncios en páginas web del sector.
4. **Presencial (farmacia):** Farmacia física soporte del negocio.
5. **Chat online:** Chat integrado en la web del negocio.
6. **Telefónico:** Teléfono de atención al cliente.
7. **E-mail:** Buzón de atención al cliente.
8. **Repartidores / mensajería:** Servicios de mensajería; entrega final al cliente.
9. **Ferias del sector:** Ferias especializadas productos del sector.
10. **Evangelizadores:** Tipo pediatras, hospitales, clínicas, etc.

Analizamos estos canales en función de su Atractivo y Rentabilidad, y con ello poder obtener su priorización.














































Para el análisis de su **Atractivo**, se consideran las siguientes variables:

- Rapidez de acceso: Rapidez y facilidad de acceso al canal por el cliente.
- Disponibilidad: Disponibilidad, a lo largo del día, del canal para el cliente.
- Tiempo de espera: Tiempo necesario de espera del cliente para ser atendido por el canal.
- Variedad de productos: Variedad de productos que pueden ser ofrecidos al cliente por el canal.
- Servicios adicionales: Servicios adicionales que puede ofrecer el canal al cliente (ahorro costes de envío, trato personalizado, anonimato, etc.).

Canal	a. Rapidez de acceso	b. Disponibilidad	c. Tiempo de espera	d. Variedad de productos	e. Servicios adicionales
1. Web – La Farmacia del Bebé					
2. Web – Redes sociales					
3. Web – Páginas del sector					
4. Presencial (farmacia)					
5. Chat online					
6. Telefónico					
7. e-mail					
8. Repartidores / mensajería					
9. Ferias sector			N/A		
10. Evangelizadores			N/A		

Para el análisis de la **Rentabilidad**, se consideran las siguientes variables:

- Llegada a clientes: Número de clientes potenciales a los que tiene llegada el canal.
- Cantidad comprada: Volumen de compra que se puede generar por el canal.
- Probabilidad de recurrencia: Medición de qué nivel de fidelidad y recurrencia puede producir el canal en el cliente.
- Coste de generar el lead: Coste de generación de necesidad de compra en el cliente.
- Coste de servicio: Coste de mantenimiento del canal en funcionamiento.

Canal	a. Llegada a clientes	b. Cantidad comprada	c. Probabilidad de recurrencia	d. Coste de generar el lead	e. Coste del servicio
1. Web – La Farmacia del Bebé					
2. Web – Redes sociales		N/A			
3. Web – Páginas del sector		N/A			
4. Presencial (farmacia)					
5. Chat online					
6. Telefónico					
7. e-mail					
8. Repartidores / mensajería		N/A			
9. Ferias sector		N/A	N/A		
10. Evangelizadores					

Con ello, se obtiene la siguiente tabla de **priorización Atractivo/Rentabilidad**:

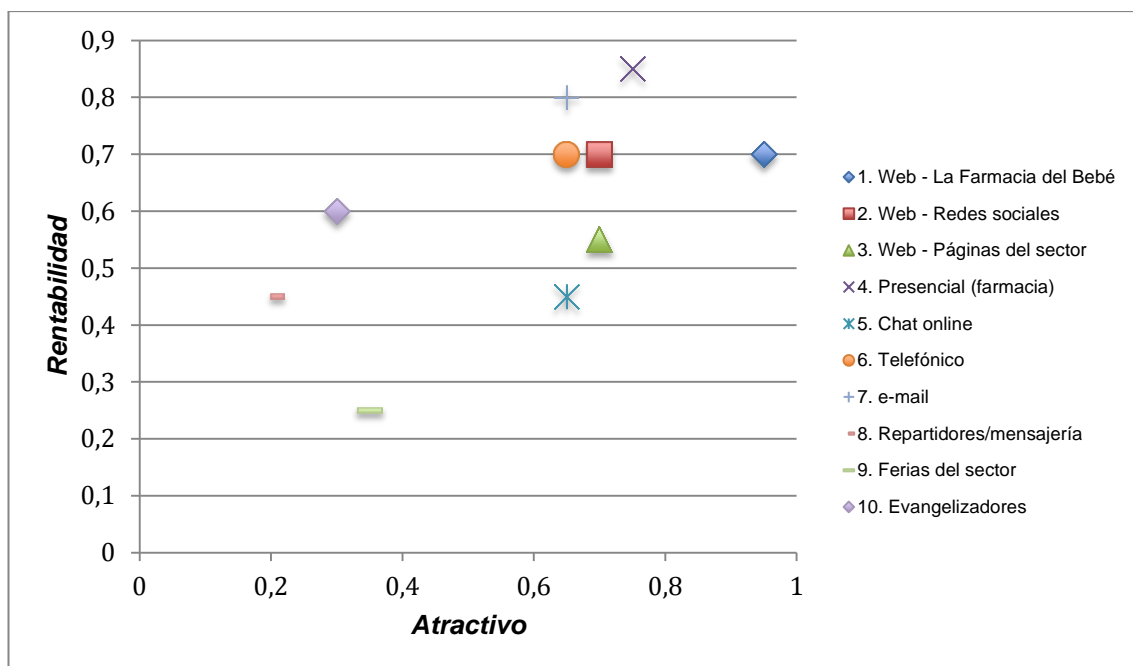
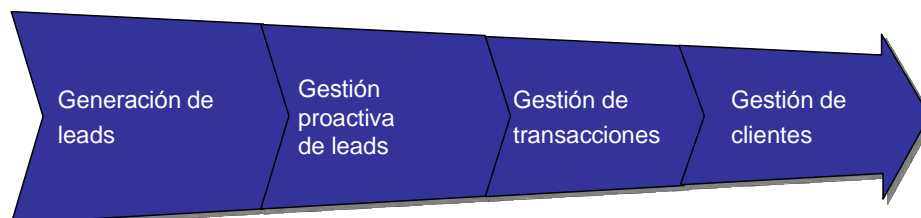


Ilustración 17: Priorización de canales La Farmacia del Bebé.

Claramente, de todos los canales de los que se dispone, los que interesa potenciar como canales principales son los siguientes:




- **Web – La Farmacia del Bebé:** Al ser el que mayor funcionalidad ofrece al usuario, y tener un coste relativamente bajo por transacción.
- **Presencial (farmacia):** Al ser el que, al disponer de una atención personalizada y profesional, puede generar mayor volumen de ingresos. En todo caso, por la definición del propio negocio, y el coste de este canal (necesita de personal especializado y atención exclusiva), debe ser orientado exclusivamente a clientes importantes, y no interferir en la orientación web de la empresa.
- **Web – Redes Sociales:** Como canales de conocimiento del negocio para clientes potenciales y clientes existentes.

En lo referente a la **viabilidad de canal** para cada etapa del proceso de conocimiento/compra, se disponen de los siguientes datos:



1. Web – La Farmacia del Bebé	✓	✓	✓	✗
2. Web – Redes sociales	✓	✗	✗	✗
3. Web – Páginas del sector	✓	✗	✗	✗
4. Presencial (farmacia)	✓	✓	✓	✓
5. Chat online	✓	✓	✓	✓
6. Telefónico	✓	✓	✓	✓
7. e-mail	✓	✓	✓	✓
8. Repartidores / mensajería	✗	✗	✓	✓
9. Ferias sector	✓	✗	✗	✓
10. Evangelizadores	✓	✗	✗	✓

Significando cada uno de los símbolos mostrados:

-  : Apropiado
-  : Desapropiado
-  : Parcialmente apropiado

Como **resumen final** se presenta la siguiente tabla de caracterización de los canales existentes, así como recomendaciones de uso para cada uno de ellos:

Mix de Canales	Rol	Experiencia de cliente	Recomendación
1. Web – La Farmacia del Bebé	Generación de leads: - Ofrecimiento catálogo - Consulta de productos - Campañas Gestión proactiva de leads: - Consulta de productos - Consultas / sugerencias Gestión de transacciones: - Realización compras - Consulta / gestión pedidos	Acceso anónimo Disponibilidad Accesibilidad Rápido acceso	Potenciar
2. Web – Redes sociales	Generación de leads: - Conocimiento de empresa - Ofrecimiento de catálogo	Acceso anónimo Disponibilidad Información	Potenciar
3. Web – Páginas del sector	Generación de leads: - Conocimiento de empresa - Ofrecimiento de catálogo	Acceso anónimo Disponibilidad Información	Potenciar
4. Presencial (farmacia)	Generación de leads: - Ofrecimiento catálogo Gestión de transacciones: - Recogida de pedidos Gestión de clientes: - Venta cruzada - Asesoramiento	Cercanía Confianza	Controlar
5. Chat online	Gestión proactiva de leads: - Ofrecimiento de productos - Consulta de productos	Acceso anónimo Comodidad	Minimizar

	<p>Gestión de transacciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización compras - Consulta / gestión pedidos <p>Gestión de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta cruzada - Asesoramiento 		
6. Telefónico	<p>Gestión proactiva de leads:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecimiento de productos - Consulta de productos <p>Gestión de transacciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización compras - Consulta / gestión pedidos <p>Gestión de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta cruzada - Asesoramiento 	<p>Cercanía</p> <p>Confianza</p> <p>Impersonalidad parcial</p> <p>Asesoramiento</p>	Controlar
7. e-mail	<p>Gestión proactiva de leads:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecimiento de productos - Consulta de productos <p>Gestión de transacciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización compras - Consulta / gestión pedidos <p>Gestión de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta cruzada - Asesoramiento 	<p>Disponibilidad parcial</p> <p>Comodidad</p>	Neutral; mantener para cuando es necesario.
8. Repartidores / mensajería	<p>Gestión de transacciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega de pedidos - Devoluciones 	Visión final calidad del servicio	Controlar calidad del servicio
9. Ferias sector	<p>Generación de leads:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento productos - Acuerdos c/ proveedores - Conocimiento clientes 	N/A	Potenciar moderadamente
10. Evangelizadores	<p>Generación de leads:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Acercamiento a empresa - Confianza (ofrecimiento por alguien relevante) 	Potenciar, allá donde sea posible.

Ilustración 18: Tabla de caracterización de canales La Farmacia del Bebé.

3.6.4. Branding y Comunicación

Para realizar la **estrategia de branding** de la empresa, se hará una aproximación en dos fases:

- En primer lugar, se definirá el **posicionamiento de la marca**, a través de la determinación de los **atributos** que deberán ser asociados a la misma, y **priorización** de éstos para determinar la esencia de la marca.
- Posteriormente se seleccionará la **identidad de la marca**, que será asociada al nombre de la misma, ya determinado: La Farmacia del Bebé.

Resultado de un proceso de reflexión sobre La Farmacia del Bebé, qué es y debe ser, se determina que los siguientes deben ser los **atributos de marca** que la representen:

- Atributos **tangibles**:
 - Comodidad (vía web y servicio en casa)
 - Accesibilidad (web y farmacia física)
 - Disponibilidad (24x7 vía web)
 - Precio
 - Asesoramiento personalizado
 - Experiencia, como padres y farmacéuticos
 - Confianza (asociado a dueños, y farmacia)
 - Calidad, asociada a farmacia
- Atributos **intangibles**:
 - Cercanía
 - Somos una familia (con nombre y apellidos, imposible copiar)
 - Innovación (nuevos productos/tendencias)
 - Transparencia
 - Humildad/normalidad
 - Tranquilidad
 - Seguridad
 - Compromiso con clientes
 - Disfrutar del bebé
 - Disfrutar de la época de paternidad

- Educación en valores
- Respeto al medio ambiente

Estos atributos presentan la siguiente **caracterización Relevancia / Diferenciación**, tomando como referencia para la Diferenciación otros negocios de farmacia (tanto online como no, al poseer ambas clientes objetivo que deben ser atraídos por el negocio de LFdB):

Nombre atributo	Diferenciación	Relevancia
1. Comodidad	0,9	0,7
2. Accesibilidad	0,8	0,7
3. Disponibilidad	0,8	0,6
4. Precio	0,4	0,95
5. Asesoramiento	0,7	0,8
6. Experiencia	0,95	0,75
7. Confianza	0,4	0,9
8. Calidad	0,4	0,75
9. Cercanía	0,3	0,7
10. Familia	0,95	0,6
11. Innovación	0,9	0,4
12. Transparencia	0,5	0,3
13. Humildad/Normalidad	0,7	0,3
14. Tranquilidad	0,5	0,6
15. Seguridad	0,4	0,7
16. Compromiso	0,6	0,5
17. Disfrutar del bebé	0,7	0,6
18. Disfrutar de la paternidad	0,7	0,5
19. Educación en valores	0,8	0,3
20. Compromiso con el medio ambiente	0,8	0,25

Ilustración 19: Características Relevancia/Diferenciación atributos de marca LFdB.

Que representados gráficamente configuran el **siguiente mapa**:

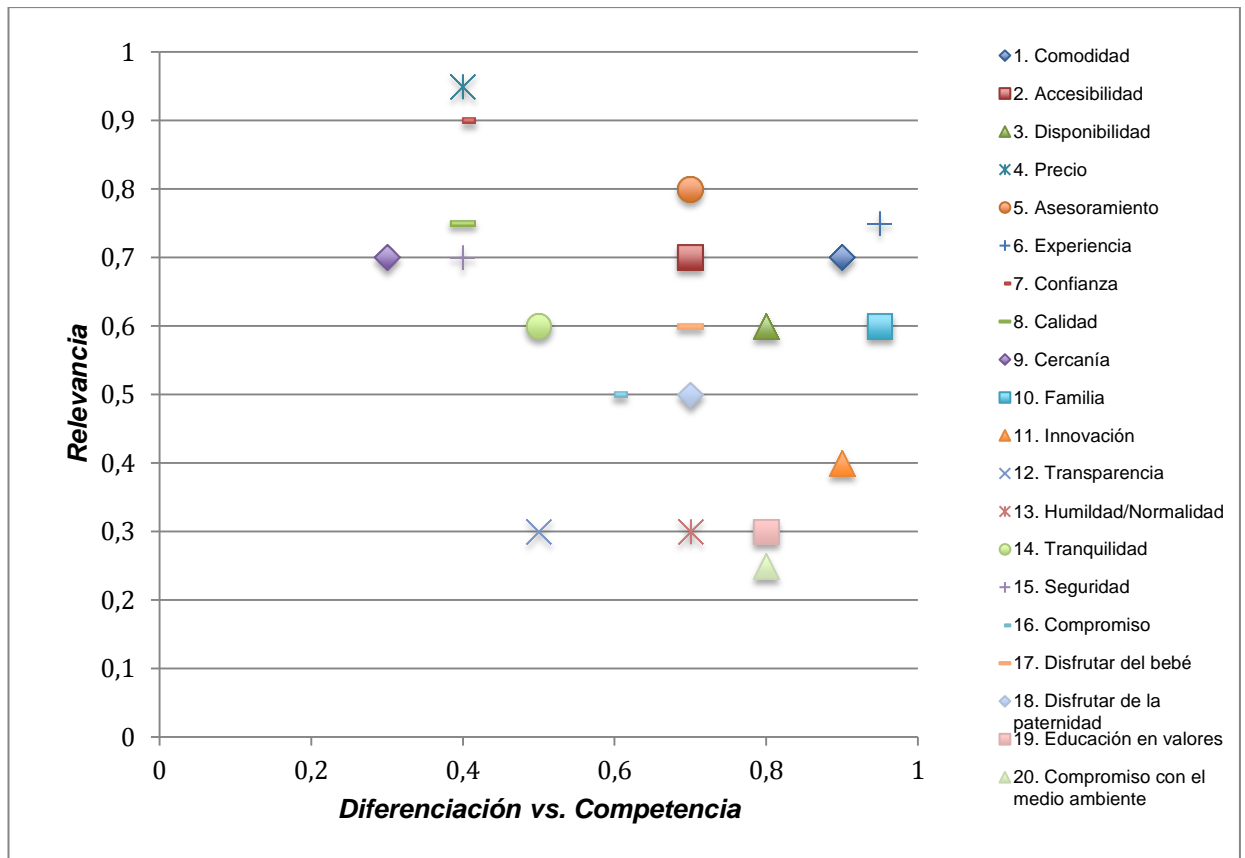


Ilustración 20: Matriz de priorización atributos de marca LFdB.

En base a ello se ve que claramente hay que **potenciar**, en la imagen de marca que se quiere transmitir, los siguientes atributos diferenciales y a la vez valorados por los clientes:

- Comodidad
- Experiencia
- Accesibilidad
- Familia
- Asesoramiento
- Disponibilidad
- Disfrutar del bebé

Además, se utilizarán para **diferenciación** con el resto de competidores los siguientes atributos:

- Disfrutar de la paternidad
- Compromiso
- Innovación

Como ya se ha comentado, el **nombre de marca** del negocio ya está predeterminado al inicio del presente proyecto: La Farmacia del Bebé. Este nombre de marca, reforzado por el slogan detallado al inicio del presente documento “la experiencia es la diferencia”, pretende transmitir de manera clara los siguientes identificadores con el negocio:

- Farmacia
- Bebé
- Experiencia
- Diferencia (innovación)

Esta marca se ve representada por el siguiente **logo**:



Ilustración 21: Logo negocio La Farmacia del Bebé.

que combina el símbolo de una farmacia, con un chupete y una representación de una cigüeña que porta un bebé. Todos ellos aspectos diferenciadores claros de qué es el negocio de La Farmacia del Bebé.

En lo referente a Comunicación, y partiendo del funnel de ventas visto en el apartado “3.2. Situación actual” del presente documento, en el que se pone de manifiesto que las fases con menos impacto en el cliente son las siguientes (se adjuntan sus ratios de transformación):

- Conocimiento: 1,68 %
- Consideración: 5,11 %

se desarrollan los siguientes puntos de la metodología planteada:

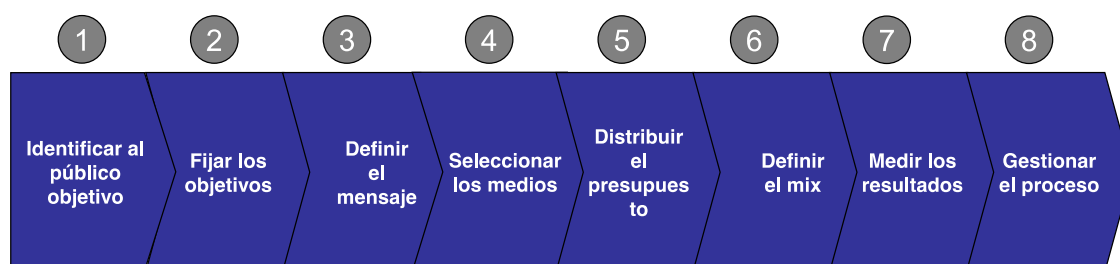


Ilustración 22: Comunicación - Enfoque metodológico.

1. Identificar el público objetivo:

- Claramente, el objetivo de la campaña de comunicación de LFdB serán los **clientes potenciales** (*prospects*), puesto que los clientes existentes, una vez conocen el servicio, parece que presentan una alta tasa de repetición.
- Como se ha visto, estos clientes potenciales rondan la **edad de 30-32 años**, distribuidos uniformemente por las **provincias españolas**, aunque en algunas de ellas su porcentaje es mayor (ver apartado de Segmentación de clientes, parte de Clientes potenciales).

2. Fijar los objetivos:

- Los objetivos de comunicación atacarán básicamente los puntos de **Conocimiento** (llegada a nuevos clientes no existentes dentro del universo de clientes potenciales existentes), y **Consideración** (llegada a la web directamente a través de ofertas enfocadas a los intereses de los clientes potenciales, para conseguir que configuren un carrito de compra, y finalmente realicen la compra).

- Para ello, se debe llegar a un número mayor de clientes, que éstos conozcan LFdB, preferentemente a través de canales web, y con ello, propiciar su visita a la página del negocio, y que esta visita sea enfocada a productos de interés del usuario, de modo que configure un carrito de compra.

3. Definir el mensaje:

- Los mensajes transmitidos a través de todas las iniciativas de comunicación de LFdB deben ser, por un lado, **totalmente coherentes** con la estrategia global de la compañía, su **Visión, Misión y Valores**. Por ello, deben hablar de Comodidad, de Transparencia, de Innovación, de Cercanía, de la familia que hay detrás del negocio de LFdB, etc.
- Debe incidir en los **atributos de marca identificados a potenciar**, al inicio del presente apartado del estudio, así como aquellos que se han identificado como **diferenciales frente a la competencia**.
- Se lanzarán, a través de los medios seleccionados, mensajes que transmitan una **imagen acorde con los colores de LFdB** (colores claros, y preferentemente azul), intenten mostrar siempre imágenes bien de **bebés**, bien de **familias con sus bebés**, transmitiendo la alegría de la paternidad.
- Estos mensajes/anuncios mostrarán información de interés para los clientes potenciales, referente a **síntomas** habituales de madres/bebés (identificados en el ciclo de vida del apartado de Segmentación), adecuados a la época del año aquellos que tengan **estacionalidad**, y ofreciendo **productos/soluciones** que ayuden en el alivio/curación de estos síntomas/problemas.

4. Selección de medios:

- A través de subcontratación, mediante **empresa proveedora de servicios de este sector** (por determinar; estudio en realización) se incluirán anuncios en **webs del sector** (blogs de mamás, páginas del sector, revistas online especializadas) con enlaces directos a la web de La Farmacia del Bebé.

- Se realizarán publicaciones periódicas en **Redes Sociales** (Facebook, Twitter), publicando **novedades de la empresa, productos en oferta, promociones especiales** por temporada, **síntomas** generales o estacionales, y cualquier tipo de **noticias relevantes o artículos relacionados** que capten la atención de los clientes. Estas publicaciones serán realizadas, al menos, **cada dos días**.
- Se realizarán **promociones en colaboración con otras webs “amigas”**, de modo que por conseguir seguidores de la página FB (o cualquier otra red social) de LFdB o compartición de publicaciones, se sorteen ciertos productos. El objetivo de dichas campañas será ampliar el número de personas que conocen el negocio (a través de la visualización de los anuncios de LFdB en los tableros de otras personas, y con ello llegada a sus amigos), y también el número de seguidores de la página del negocio en redes sociales, para que a ellos tengan llegada las nuevas campañas de comunicación. Es de destacar que la recomendación entre amigos de la página de LFdB implica que los propios clientes realizarán la **segmentación intrínseca** del público objetivo, pues es de suponer que sólo sugerirán seguir esta página a conocidos que estén, bien a punto de ser padres, o bien ya lo sean.
- Se dispondrá de **trípticos** con detalle del negocio online en la farmacia física, que serán entregados a los clientes por compras de productos para bebés. De este modo, se intentará canalizar a estos clientes al negocio online de la empresa, de modo que también se reduzca el coste de atención de dichos clientes.
- Se incluirá la **imagen de marca** en todas las comunicaciones a clientes (mails, envoltorios, cajas, etc.), así como los datos de contacto con la empresa (web). De este modo, la imagen de LFdB estará siempre presente en los clientes, y tendrán a mano **datos de contacto** para poder acceder de nuevo.
- Se generarán **elementos publicitarios** tipo pegatinas, carteles para coche, etc. que transmitirán la imagen de la marca, y serán distribuidos tanto en la farmacia física como en los envíos de pedidos a clientes. Se podrán enviar como regalos, para que su uso transmita la imagen de la

marca a otros clientes que aún no la conozcan. Por ello, deben ser llamativos y captar la atención de los clientes potenciales.

5. Distribuir el presupuesto:

- Se dispondrá de presupuesto para la empresa subcontratada de **publicidad online** del negocio. Puesto que este estudio aún está en realización, no se dispone de datos de cuánto podrá suponer la inversión en este canal.
- Una pequeña parte también se destinará a la parte de **branding**, y generación de elementos publicitarios tipo pegatinas, trípticos, etc. mencionados anteriormente.
- El resto de acciones, en concreto **publicidad en redes sociales**, serán realizados por el personal de la empresa, a través de tareas recurrentes y programadas. De este modo, el coste sería el coste de dedicación del personal a estas tareas (se planificará semanalmente, al final del presente estudio, el tiempo que deberá ser dedicado a estas tareas).

6. Definir el mix:

- Se **implantarán** estas iniciativas **de manera progresiva**, comenzando por la publicitación en las redes sociales.
- Estas iniciativas serán implantadas **una a una**, de modo que con un tiempo de funcionamiento prudencial de cada una de ellas, se pueda analizar si tienen impacto en el negocio de LFdB.
- Sólo se mantendrán aquellas iniciativas que generen impacto claro en los volúmenes de negocio.

7. Medir los resultados:

- Cada dos meses será regenerado el **funnel de ventas**, para analizar si se observa variación (positiva) en las distintas fases del proceso de compra.
- También se observarán **indicadores del cuadro de mandos** de la empresa como: Número de clientes, volumen de compras, volumen de ingresos, rentabilidad, beneficio neto, etc.

- Deberá ser estudiado, **iniciativa a iniciativa**, cuál de ellas genera más entradas para el negocio (a través de número de comparticiones, número de clientes online en las proximidades de la farmacia física, clientes de otras provincias, etc.), de modo que se potencien aquellas que más efecto produzcan, y se corten a tiempo las que apenas generan variación en el volumen de negocio.
- Se debe tener en cuenta el **coste de cada una de ellas**, de modo que a mayor coste de la iniciativa más exigente se será con la misma (en beneficio generado y tiempo de respuesta), de modo que ante malos resultados sean cortadas antes.

8. Gestionar el proceso:

- Puesto que **no se dispone de experiencia histórica**, en lo referente a coste y efecto de cada iniciativa, el primer semestre/año se utilizará para la **primera toma de contacto** con cada una de las iniciativas, midiendo el coste de cada una de ellas, y el retorno que dicha iniciativa produce, particularizado por etapa del funnel de ventas.
- En base a ello, y revisando dicho funnel de ventas periódicamente, se irá **redistribuyendo la carga de comunicación** orientada a cada una de las fases en función de las tasas de conversión en cada una de dichas fases del proceso de venta.
- El objetivo final es realizar **seguimiento y planificación periódica** de las iniciativas de comunicación, en base a las barreras detectadas en el proceso de llegada a clientes, a través de una tabla al estilo de la siguiente:

Barrera identificada	Objetivo de la comunicación	Medida de la efectividad	Acciones propuestas			
			Medio	Inversión (000 €)	Posibles elementos del mensaje	Descripción específica de la acción
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Ilustración 23: Seguimiento de acciones de comunicación.

3.7. Detalle de la organización

Se pretenden describir en este apartado cómo está organizado el negocio de La Farmacia del Bebé, a través de una visión de ubicaciones físicas, personal y aplicaciones que lo soportan.

En lo referente a **ubicación geográfica**, el negocio tiene dos sedes físicas:

- Farmacia, donde está la persona encargada de las operaciones, y se pueden realizar recogidas físicas de pedidos y compras. En ella se encuentra también el almacén de productos, tanto de la farmacia como del negocio online, puesto que el stock es compartido.
- Oficina de gestión del negocio online LFdB, donde están ubicados la farmacéutica y el gerente, separada físicamente y a gran distancia de la farmacia.

El **capital humano** de La Farmacia del Bebé está constituido por las siguientes personas:

- Un empleado a tiempo parcial responsable de las operaciones, única y exclusivamente (gestión de pedidos, preparación de envíos, etc.). Éste está ubicado físicamente en la farmacia.
- Una farmacéutica a tiempo completo, empleada en las tareas de definición de la oferta comercial, asesoramiento al cliente, y operaciones. Ubicada físicamente en la oficina de gestión del negocio online.
- Un gerente de la empresa a tiempo completo, encargado del mantenimiento de aplicaciones de la empresa, estudio y generación de negocio, y operaciones. Ubicado físicamente en la oficina de gestión del negocio online.

Y por último, las **aplicaciones técnicas** en las que se apoya el negocio son las siguientes:

- Google Analytics, para la obtención de datos de visitas, acceso desde otros canales, tasa de rebote, etc.
- Página web www.lafarmaciadelbebe.eu (Basado en tecnología PrestaShop), a través de la cual se ofrece mayoritariamente el servicio al cliente.
- Aplicación de farmacia de gestión de compras, stock, pedidos, etc. (Licencia comercial de producto especializado).
- Procesos de sincronización de BD de LFdB y Farmacia, para actualizar situación de stock en base a compras.
- Cuadro de mandos: En formato hojas Excel, en base a los datos extraídos de la BD de la aplicación web de LFdB.

3.8. Proyección económica

En este apartado, se realizará una proyección económica de la empresa a 1 año vista, en base a datos históricos de evolución del negocio, e hipótesis que parten del resto del estudio del presente documento.

En primer lugar, se recopilan y muestran datos de **evolución de clientes** de la empresa (número total de clientes registrados en el portal web), a lo largo del último año, desde Septiembre de 2013 a Mayo de 2014:

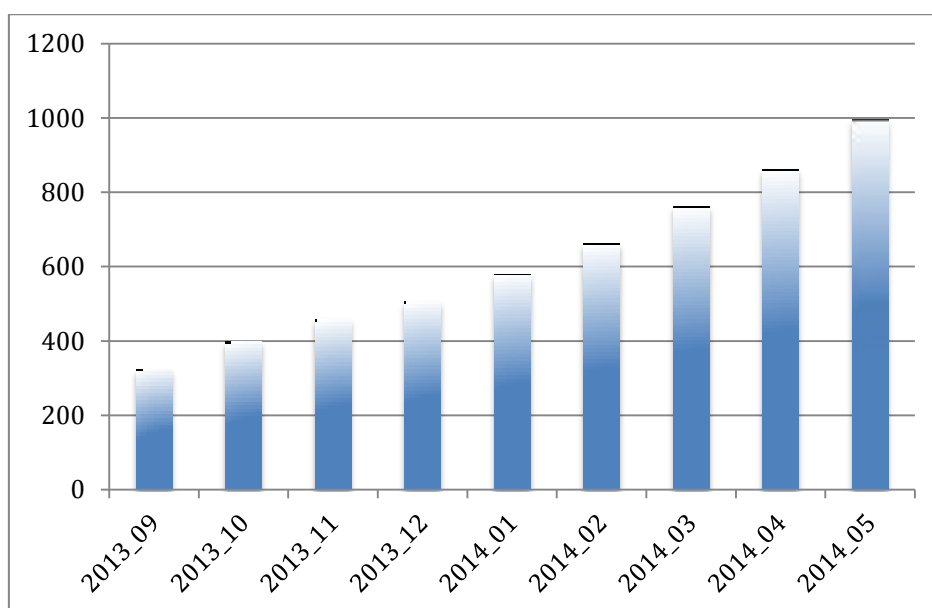


Ilustración 24: Evolución número de clientes registrados LFdB.

Estos datos arrojan una tasa de **crecimiento mensual de clientes de un 1,15%**, con respecto al mes anterior.

Esta clientela genera unos **ingresos mensuales totales** al estilo de los datos mostrados en la siguiente gráfica:

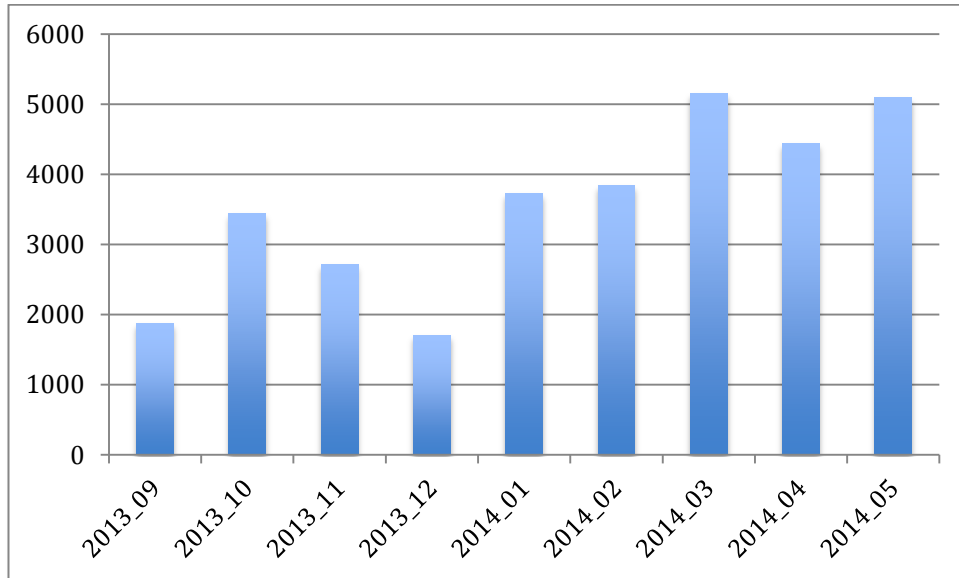


Ilustración 25: Evolución histórica de ingresos LFdB.

Según estos datos, y tomando como referencia la evolución de los mismos a través de la serie histórica, se tiene una **media mensual de ingresos por cliente de 5,88 €**. Se observa además que, aunque 2013 se comporta de manera atípica, a partir de 2014 los ingresos empiezan a mostrar una tendencia ligeramente creciente.

A partir de esta información, y tomado como **palanca las medidas que se implantarán** en la empresa derivadas del presente estudio, se toma como hipótesis que las tasas de clientes e ingreso medio por cliente irán creciendo (según lo hacen ya durante el año 2014), con los siguientes porcentajes de mejora:

	Valor actual	Mejora esperada	Valor esperado
Crecimiento mensual clientes	1,15	10,00%	1,26
Ingreso medio cliente	5,88	5,00%	6,17

Estas tasas de mejora se asume que se irán implantando progresivamente, de modo que el primer mes sólo contribuya cada una de ellas en una mejora del 10% de su valor, el mes siguiente un 20%, y así progresivamente. Se comienza la proyección en Septiembre de 2014 (a la vuelta de vacaciones del equipo de trabajo), y se finaliza a Julio de 2015, al ser Agosto un mes atípico, que claramente no cumplirá con el valor esperado de la proyección.

Con ello, se tiene una evolución de número de clientes del negocio según lo mostrado en la siguiente gráfica:

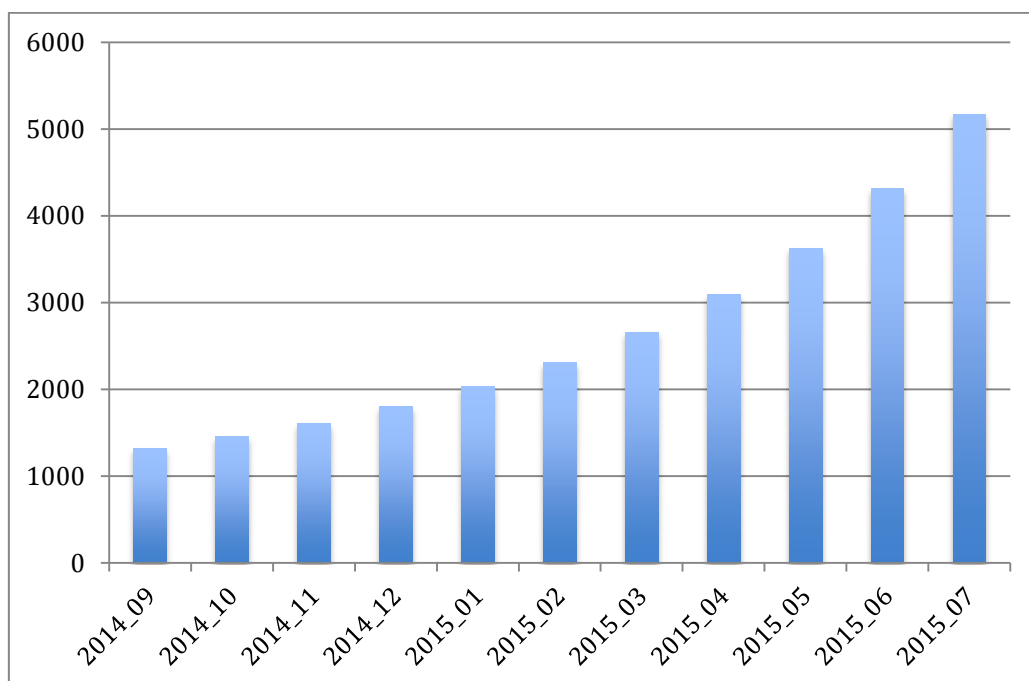


Ilustración 26: Evolución mensual esperada número de clientes.

Y una evolución de las cifras de ingresos totales de la empresa según lo siguiente:

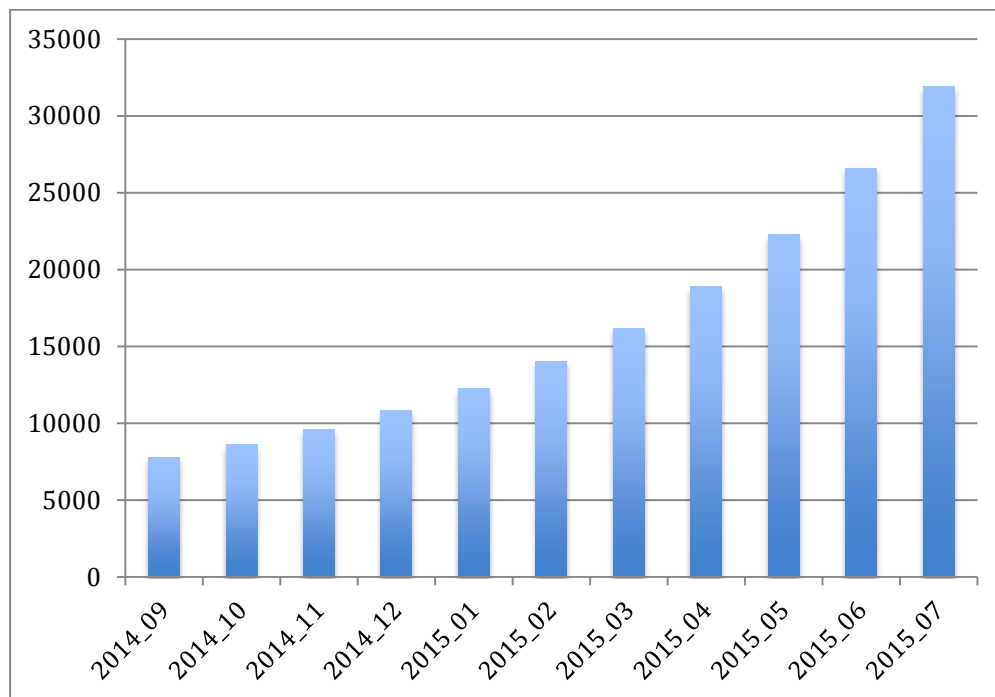


Ilustración 27: Evolución mensual esperada de ingresos.

Los datos detalle de esta proyección económica, bajo los supuestos anteriormente mencionados, son los siguientes:

Mes/Año	Grado implantación mejora	Tasa registro	Ingreso medio	Registro clientes	Total clientes	Ingresos mes
				99	1200	7056
2014_09	0,1	1,16	5,90	114,99	1.314,99	7.770,79
2014_10	0,2	1,17	5,94	134,88	1.449,87	8.610,49
2014_11	0,3	1,18	5,97	159,77	1.609,64	9.606,64
2014_12	0,4	1,19	5,99	191,08	1.800,72	10.799,99
2015_01	0,5	1,21	6,02	230,73	2.031,45	12.243,55
2015_02	0,6	1,22	6,06	281,26	2.312,71	14.006,70
2015_03	0,7	1,23	6,09	346,09	2.658,80	16.180,94
2015_04	0,8	1,24	6,12	429,85	3.088,65	18.887,70
2015_05	0,9	1,25	6,14	538,81	3.627,46	22.289,29
2015_06	1	1,26	6,17	681,60	4.309,06	26.604,12
2015_07	1	1,27	6,18	862,22	5.171,28	31.927,46

Ilustración 28: Detalle de datos proyección económica.

Estos son los datos que deben servir de **guía y objetivo al negocio**, y en los cuales se deberá basar para medir el grado de efectividad de las acciones de mejora planteadas como resumen del presente documento. Los márgenes planteados deben ser acordes al margen actual por producto del que dispone la empresa: Aproximadamente un 25%.

CAPÍTULO 4

Resultado y conclusiones

Como resultado del estudio realizado, desde un punto de vista de Marketing, se definen un conjunto de iniciativas que es necesario implantar para mejorar la situación operativa y comercial de la empresa. Estas acciones derivan del estudio realizado en cada una de las fases de desarrollo del proyecto reflejadas anteriormente.

Debido al breve período de tiempo durante el que se ha desarrollado el presente trabajo, las iniciativas se identifican, detallan y se calendarizan, pero no es posible pretender implantarlas a la fecha de realización del presente trabajo. Por ello, se detallan para dejar constancia de ellas, y deberán ser ejecutadas e implantadas en el negocio. Se propone igualmente un plan de ejecución de las mismas, diferenciando claramente entre:

- **Proyectos** como tal, consistentes en iniciativas que ejecutar e implantar en la estructura de la empresa.
- **Tareas recurrentes**, que suponen acciones que de manera periódica la empresa debe realizar.

4.1. Detalle de iniciativas

Se identifican como acciones a realizar las siguientes:

CODIGO	ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	Esfuerzo	Estado	QUICK WIN	Bº Esperado	Recurrente
CG-01	CG	Cuadro de mandos	Realizar un Cuadro de Mandos reflejo de la empresa y para seguimiento, no solo de ventas y rentabilidad, sino también de clientes, carritos, recurrencia, SEO, etc	Alta	Medio	En proceso	No	Bajo	Si
CG-02	CG	Automatización registro de pedidos	Actualmente las ventas que se producen en la farmacia actualizan el stock de la web, pero no al revés. Cuando vendemos por la web tenemos que registrar los pedidos en el sistema de la farmacia. De esta forma, además, generamos facturación mensual interna por las ventas. Habrá que trabajar en un proceso automatizado, aunque tiene un poco de riesgo insertar en farmanager.	Media	Alto	Realizado	Si	Bajo	No
CG-03	CG	Responsabilidades del equipo	Establecer las áreas de cada miembro del equipo para poder delegar.	Alta	Bajo	Realizado	Si	Medio	No
DP-01	DP	Revisión precios competencia	El API de google products dejó de funcionar. ¿buscamos una alternativa?	Baja	Medio	Pendiente	Si	Medio	No
DP-02	DP	Inventario nuevos productos Catálogo	Comercializar productos específicos para piel atópica, dermatitis, intolerancias, etc, Productos naturales y nuevas tendencias, crianza, porteo, productos propios Productos innovadores poco habituales en farmacias. Llegada a segmentos no talibanes al ser una farmacia (democratización)	Alta	Bajo	En proceso	No	Medio	No
DP-03	DP	Redefinición packs de regalos con productos diferenciales y efecto sorpresa	Redefinición de esta área de productos del negocio.	Alta	Medio	Pendiente	No	Alto	Si
DP-04	DP	Suscripción de consumo: pañales (regalo), leches...	Packs de consumo (% dto a partir de X unds)	Media	Bajo	Pendiente	No	Medio	No
DP-05	DP	Depuración catálogo actual	Discontinuar productos por los que no apostemos a largo plazo	Media	Bajo	En proceso	No	Bajo	Si
DP-06	DP	Plan de descripciones	Completar las descripciones de los productos que faltan	Alta	Medio	En proceso	No	Medio	Si
DP-07	DP	Venta cruzada	Piloto Venta cruzada atendiendo a criterios de patología, productos alternativos, venta por impulso, productos que no sabe que necesita	Alta	Medio	Pendiente	Si	Alto	No
EE-01	EE	Plan de contenidos	Listado de temas, portales de referencia, planificación de artículos y plan de contactos (industria, sites maternidad, blogs salud)	Media	Medio	En proceso	No	Medio	Si
EE-02	EE	Venta en toda Europa	Abrirnos a vender a toda la CE. Posibilidad botón de traducción (botón translate-this google). Quizás a través de plugin de prestashop.	Baja	Alto	Pendiente	No	Alto	No
EE-03	EE	Modelo de Atención Diferencial (MAD)	Definir qué atención vamos a dar (video, chat, telefónico), horarios, urgencias	Alta	Medio	Pendiente	Si	Medio	No

EE-04	EE	Nuevos dominios	Para venta online medicamentos, marca productos propios. Registro farma&baby, farma&U, vivetubebe.	Baja	Bajo	Pendiente	Si	Medio	No
EE-05	EE	Compra en grupo gamificada	Definición del modelo de compra en grupo gamificado. El precio va bajando a medida que hay más compradores. Si compras y el precio luego baja, te ingresamos el doble de la diferencia en puntos en tu cuenta. Registro por invitación. Buenas ideas en segurbonus.com. Podría meterse aquí también para incentivar un temporizador de precio. Por ejemplo el precio va subiendo un céntimo por segundo, o que las ofertas se publiquen en un determinado rango horario (en el que a lo mejor lo que tienes que hacer es suscribirte para que te garanticemos ese precio)	Baja	Alto	Pendiente	No	Medio	No
EE-06	EE	¿qué necesito para? (orientación al cliente)	¿qué necesito...? --> orientación al bebé (eventos del bebé) con enlaces a nuestros productos. Recordar Asisa EF (el bebé cuenta su historia semana a semana) ¿...mi primer día en el hospital? ¿...mi primer mes en casa? ¿...en mis seis primeros meses? ¿...para echar los dientes con tranquilidad? ¿...para tener mi culito limpio y sano? ¿...para encarar el invierno? ¿...para irme de vacaciones?	Media	Medio	En proceso	Si	Alto	Si
EE-07	EE	Tienda física LFB	Abrir el local antiguo de la farmacia como LFB.	Baja	Alto	Pendiente	No	Medio	No
EE-08	EE	El rincón del abuelo	Incluir a los abuelos (silver surfers): dinero, tiempo libre, y muy fieles. (El rincón del nieto) El rincón de los abuelos: O de los deseos... Regístrate y deja que te mimen. En productos añadir a mis deseos. (prestashop lo trae) Además que cada vez que un abuelo regale se enteren los demás; envidia.	Baja	Medio	Pendiente	No	Medio	No
EE-15	EE	Definir modelo de fidelización	intentar aportarle una componente asistencial o de asesoramiento más allá de los puntos por las compras (p. ej. att video a los suscritos) recompensas por compartir, comentar productos, etc. Ver Módulo Yotpo Social Reviews que es gratis (aunque no si da puntos de descuento por las reseñas) Identificar ciclo de vida (fertilidad, embarazo, parto, lactancia, etc). Cuanto antes captemos al cliente más podremos invertir en él. El programa de fidelización debería tener en cuenta este criterio. Recuperar el artículo ese de Juan Macías (deMartina) Con la competencia que hay es clave la captación y retención al principio del ciclo de vida del cliente captación y fidelización al inicio del ciclo de vida identificar muy bien nuestro target, captar (inversión), MAD, boca a boca donar ong puntos fidelización Como parte del programa de fidelización donar un % de los puntos. P. ej de esta compra 10 puntos para el cliente y 10 puntos para una ONG. Donas parte de lo que te ahorras. Un motivo más para comprar, pero habría que buscar una ONG que enteezca (bebés sin recursos o algo así) - O A SHOPCIABLE Una condición para entrar al programa de fidelización podría ser rellenar la ficha de cliente (o darle un descuento a quien lo haga)	Alta	Medio	Pendiente	Si	Alto	No
MKT-01	MKT	Ofertas empleados	Plan de ofertas a empresas (dtos a empleados) - Diseñar propuesta de valor (MAD?)	Media	Medio	Pendiente	Si	Medio	Si

MKT-02	MKT	Newsletter	Plan de comunicación a los clientes que se han suscrito a la newsletter	Media	Bajo	Pendiente	No	Alto	Si
MKT-03	MKT	Redes sociales	Plan comunicación redes sociales	Media	Bajo	En proceso	Si	Alto	Si
MKT-04	MKT	Optimización SEO velocidad tienda y portal salud	Ya hemos hecho algunas mejoras, pero aún hay que mejorar Parece que lo que más está despuntando las estadísticas es el wordpress (http://www.lafarmaciadelaBebe.eu/salud/?p=320). Ver mejoras en gtmetrix.com También parece que hay más problemas con blackberry y android browser	Alta	Medio	En proceso	No	Medio	Si
MKT-05	MKT	Descuentos temporales dinámicos	Ofertas temporales de packs de productos o unitarios	Media	Medio	Pendiente	No	Alto	No
MKT-06	MKT	Regalos maternidad	Presentación para contar en clientes (aseguradoras, empresas)	Media	Medio	En proceso	Si	Alto	No
MKT-07	MKT	Posicionamiento y publicidad en otras webs	Plan de medios: definir en que webs / foros queremos estar y establecer el plan de acción. Recordar Womenalia.com, babyradio	Baja	Bajo	En proceso	Si	Alto	Si
MKT-08	MKT	Club VIP	Para clientes particulares.	Alta	Medio	Pendiente	Si	Alto	No
MKT-09	MKT	Imagen corporativa	Contar quienes somos, acercarnos al cliente, que nos ponga cara. Cercanía. Somos una familia. Contar nuestra historia	Alta	Bajo	En proceso	No	Medio	No
MKT-10	MKT	Canal Las Dalias	Venta de nuestros productos en el mercado de Las Dalias Recogida gratuita en mercado (todo Ibiza)	Baja	Medio	En proceso	No	Bajo	No
MKT-11	MKT	Sello confianza online	Conseguir certificación y mostrarla en la web.	Alta	Bajo	Pendiente	Si	Bajo	No
MKT-12	MKT	Ficha de cliente	Tener toda la información de la situación (lactancia, edad, dentición, habla, juego, etc.) del bebé y la mamá. Será indispensable para la suscripción. De hecho estaría bien que en base a unos cuestionarios que fuéramos enviando (con memoria del cliente) se fuesen generando las necesidades para los productos de la suscripción.	Media	Alto	Pendiente	No	Medio	No
MKT-13	MKT	Feedback clientes	cuestionario que se envíe cuando el pedido quede entregado.	Alta	Medio	Pendiente	Si	Medio	No
MKT-14	MKT	Vinilos LFB	Vinilos en la farmacia con nuestra imagen.	Alta	Bajo	Pendiente	Si	Medio	No
MW-01	MW	Compra como invitado	Permitir realizar compras como invitado, sin necesidad de realizar registro en la web (útil para primeras compras).	Alta	Bajo	Pendiente	Si	Alto	No
MW-02	MW	Capitalizar regalos y muestras	Poner en valor las muestras o regalos que incluimos en los pedidos, posibilitando que el cliente sea el que elija lo que quiere (muestras solares, antiestrías, jabón propio, imán infografía daisy urgencias, frases momentos bebé, etc.)	Baja	Alto	Pendiente	Si	Medio	No
MW-03	MW	Posibilidad envoltorio regalo	Permitir envolver para regalo ciertos envíos.	Alta	Bajo	Pendiente	Si	Bajo	No
MW-04	MW	Optimizar proceso de compra	Mejoras para conseguir un proceso de compra más sencillo para el usuario.	Alta	Medio	Pendiente	Si	Alto	No
MW-05	MW	compartir en redes sociales (tu compra, comentarios producto, etc) y recompensar	Permitir a usuarios compartir su experiencia en redes sociales.	Alta	Bajo	Pendiente	Si	Alto	No
MW-06	MW	Rediseño de categorías	ya está en marcha. Faltaría la visión por producto	Alta	Bajo	En proceso	No	Medio	No
MW-07	MW	Rediseño de la home	Ver http://www.honest.com/ y www.medela.com/ES/es.html Tenemos que rediseñar el escaparate de forma que se refleje mejor el catálogo. Una buena opción sería hacer un buen montaje con photoshop donde se vea en una imagen grande todo lo que ofrecemos y luego dividirla en sectores. Los papás, el	Alta	Medio	En proceso	No	Medio	No

			bebé, el embarazo, regalos (la familia) Ver http://www.laaventuradesermadre.com/index.php?action=que-vas-a-necesitar-recien-nacido						
MW-08	MW	App móvil	Avisos sanitarios, tabla dhalsy/apiretal, compra online, seguimiento de pedidos.	Media	Medio	Pendiente	No	Medio	No
MW-09	MW	Revisión mails interacción cliente (pedido enviado, pago recibido, etc)	Revisar y meter mensajes (valores, atención farmacéutica) para el cliente. Redactar una carta de bienvenida, con nuestra foto, presentándonos, y contando por qué y para qué de LFB, y nuestros valores, para enviar cuando un cliente se registra en nuestra web. Hacerla muy familiar	Alta	bajo	Pendiente	Si	Bajo	No
OP-01	OP	Revisión alternativas gastos de envío (correos, puntopack,...)	Estudiar alternativas para mitigar el efecto <i>stopper</i> que los gastos de envío tienen en aquellas compras inferiores al mínimo exigible.	Alta	Medio	En proceso	Si	Medio	No
OP-02	OP	Centralita llamadas	Atención al cliente	Alta	Medio	Pendiente	No	Medio	No
OP-03	OP	Recogida en farmacia	posibilidad de recoger los pedidos en la farmacia	Alta	Bajo	Pendiente	Si	Medio	No
OP-04	OP	Re-packaging	Reconsiderar las cajas de envíos y regalos. Adaptarlas a imagen corporativa.	Alta	Medio	En proceso	Si	Bajo	No

Ilustración 29: Detalle de iniciativas plan de acción.

Estas iniciativas están etiquetadas según la siguiente clasificación:

- **CG:** Control de Gestión.
- **DP:** Diseño de Productos.
- **EE:** Evolución Estratégica.
- **MKT:** Marketing.
- **MW:** Mantenimiento Web.
- **OP:** Operaciones.

4.2. Calendarización de proyectos

Las iniciativas categorizadas como **proyectos**, se calendarizan en una planificación a 1 año y medio vista:

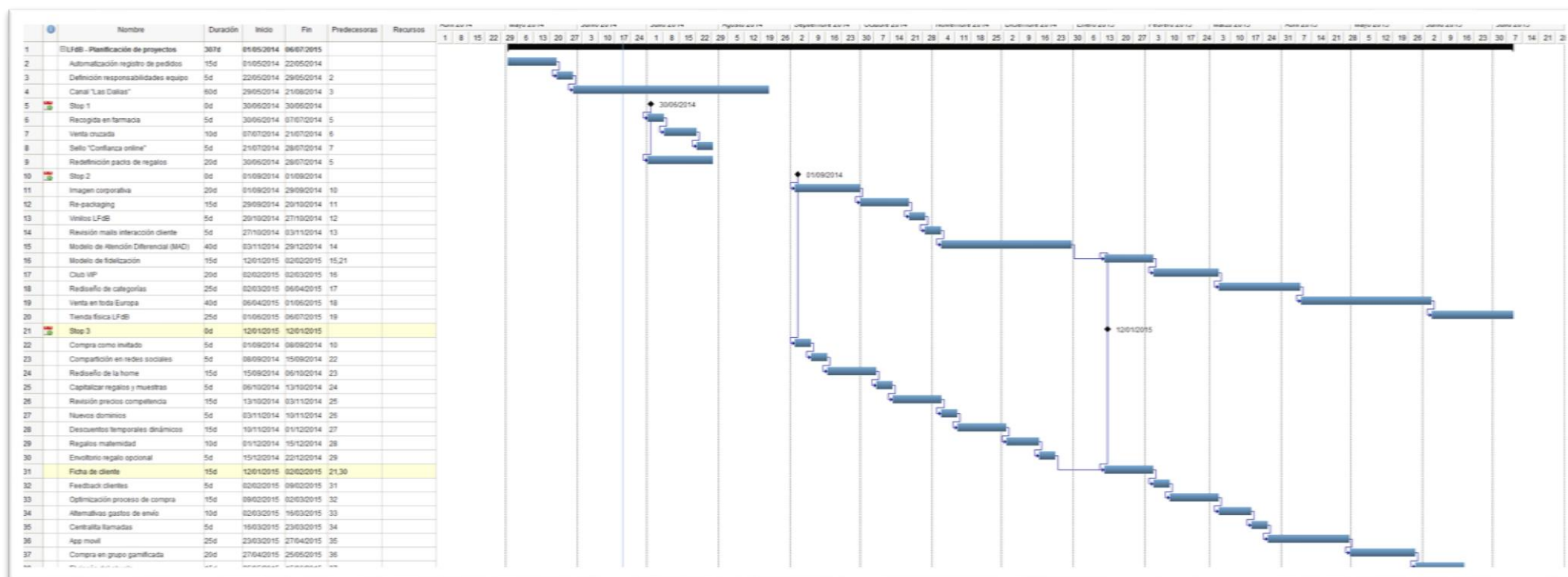


Ilustración 30: Calendarización de proyectos LFB.

4.3. Programación de tareas recurrentes

Para las iniciativas categorizadas como **tareas recurrentes**, se programan en un calendario semanal distribuido entre el equipo integrante del negocio (3 personas, representadas por los diferentes colores) según el siguiente plan:

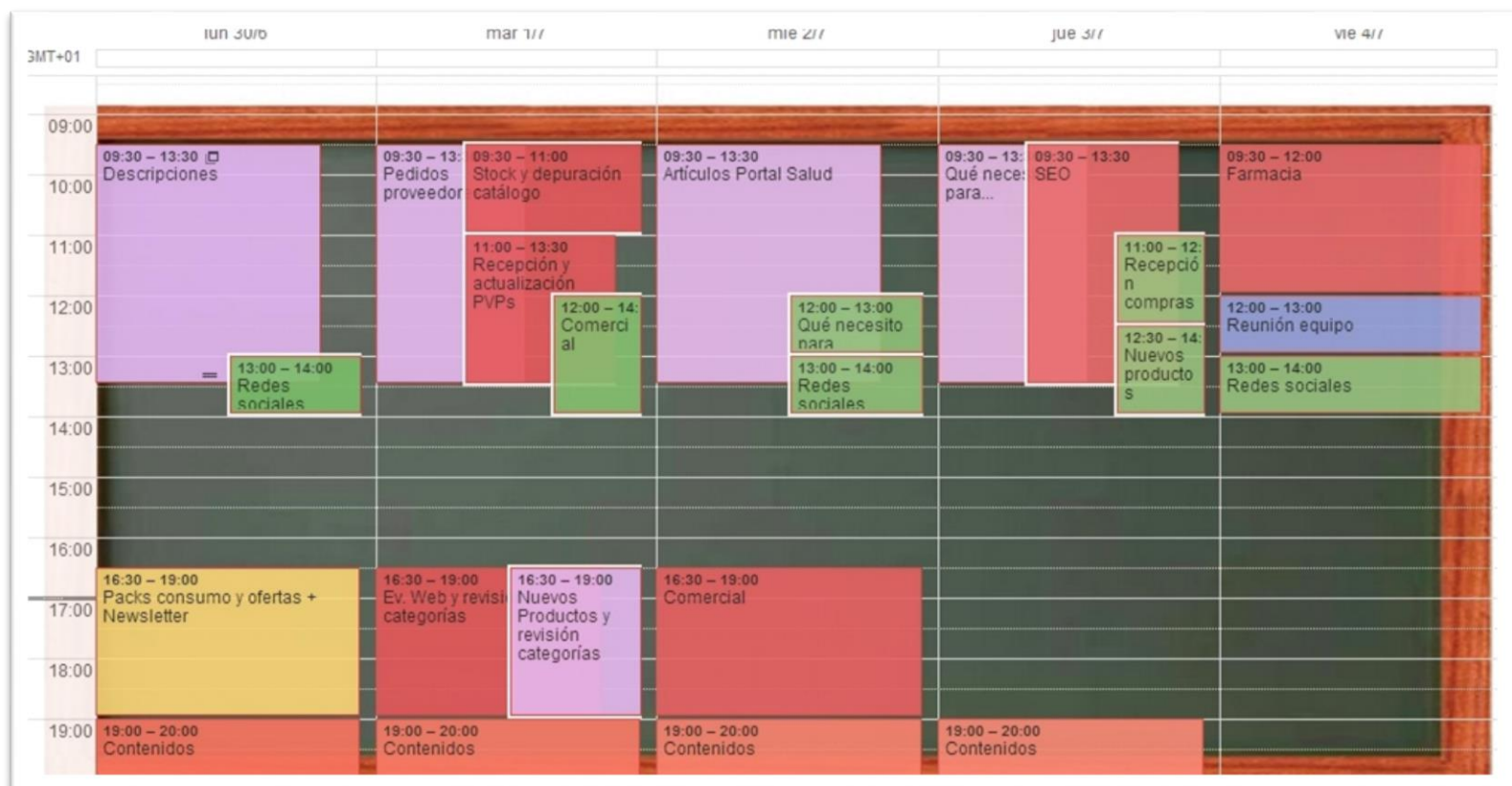


Ilustración 31: Programación semanal de tareas recurrentes.

RESUMEN DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Metodología "Go to Market".....	13
Ilustración 2: Datos soporte funnel de ventas.	16
Ilustración 3: Funnel de ventas La Farmacia del Bebé.	17
Ilustración 4: Blogs de mamás.....	21
Ilustración 5: Blogs de salud.....	22
Ilustración 6: Webs industria farmacéutica.	23
Ilustración 7: Webs farmacias online.	24
Ilustración 8: Webs principales aseguradoras salud.	25
Ilustración 9: Evolución tasa de natalidad (nacidos x mil).....	30
Ilustración 10: Natalidad por edad de la madre.	31
Ilustración 11: Natalidad por edad de la madre (continuación).	31
Ilustración 12: Natalidad por mes.	33
Ilustración 13: Natalidad por Comunidades Autónomas.	34
Ilustración 14: Evolución total de nacimientos (en número).	35
Ilustración 15: Detalle etapas ciclo de vida padres-bebés.	37
Ilustración 16: Ciclo de vida padres-bebés.	38
Ilustración 17: Priorización de canales La Farmacia del Bebé.....	51
Ilustración 18: Tabla de caracterización de canales La Farmacia del Bebé.	54
Ilustración 19: Características Relevancia/Diferenciación atributos de marca LFdB.	56
Ilustración 20: Matriz de priorización atributos de marca LFdB.....	57
Ilustración 21: Logo negocio La Farmacia del Bebé.	58
Ilustración 22: Comunicación - Enfoque metodológico.	59
Ilustración 23: Seguimiento de acciones de comunicación.	63
Ilustración 24: Evolución número de clientes registrados LFdB.	66
Ilustración 25: Evolución histórica de ingresos LFdB.....	67
Ilustración 26: Evolución mensual esperada número de clientes.....	68
Ilustración 27: Evolución mensual esperada de ingresos.	69
Ilustración 28: Detalle de datos proyección económica.	69
Ilustración 29: Detalle de iniciativas plan de acción.	75
Ilustración 30: Calendarización de proyectos LFdB.	76
Ilustración 31: Programación semanal de tareas recurrentes.	77



BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es/>

La Farmacia del Bebé: <http://www.lafarmaciadelbebe.eu/prestashop/>

Armstrong, Gary - Kotler, Philip: Fundamentos de Marketing, *Person Ed.*

Rejón Pego, Iván: Apuntes Marketing Master Consultoría y Gestión de Empresas UPM-AEC.

Carrión Maroto, Juan: Estrategia, De la visión a la acción, *ESIC*.

Wikipedia: <http://www.wikipedia.org>